

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت عملکرد

(فرد، تیم و سازمان)

نویسنده: مایکل آرمسترانگ

مترجمان

دکتر داریوش غلام زده

عضو هیئت علمی دانشگاه

دکتر بهروز قلیچ لی

عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی

سرشناسه

: آرمسترانگ، مایکل، ۱۹۲۸-م.

Armstrong, Michael

عنوان و نام پدیدآور : مدیریت عملکرد (فرد، تیم و سازمان) / نویسنده مایکل آرمسترانگ؛ مترجمان

بهروز قلیچلی، داریوش غلامزاده.

: تهران: صفار، ۱۳۹۱.

مشخصات نشر

: ۲۴۸ ص: مصور، جدول.

مشخصات ظاهری

: 978-964-388-374-4

شابک

وضعیت فهرست نویسی : فیپا

یادداشت : عنوان اصلی: Performance management: key strategies and practical

guidelines, 2nd ed, 2000

: چاپ قبلی: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۳۸۵.

یادداشت

: کارمندان - ارزشیابی

موضوع

: استانداردهای عملکرد شغلی

موضوع

: اجرای کار

موضوع

: قلیچلی، بهروز، ۱۳۵۰- مترجم

شناسه افزوده

: غلامزاده، داریوش، ۱۳۵۳-، مترجم

شناسه افزوده

: ۴۱۴ ۱۳۹۱ الف/۵/۵۴۹ HF۵۵۴۹

رده بندی کنگره

: ۶۵۸/۳۱۲۵

رده بندی دیویی

: ۲۹۱۱۹۷۳

شماره کتابشناسی ملی

فهرست نویسی پیش از انتشار: انتشارات صفار



نام کتاب : مدیریت عملکرد (فرد، تیم و سازمان)

نویسنده : مایکل آرمسترانگ

مترجمان : بهروز قلیچلی - داریوش غلامزاده

طرح جلد : فرهاد کمالی

حروفچینی : معرفت

لینتوگرافی : گنج شایگان

چاپخانه : گنج شایگان

تیراژ : ۱۱۰۰ نسخه

قیمت : ۹۵۰۰۰ ریال

نوبت چاپ : اول - پاییز ۱۳۹۱

ناشر : انتشارات صفار

مرکز بخش : خیابان انقلاب - روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران - بازارچه کتاب - طبقه همکف

انتشارات اشراقی (۰۲۱-۸۴۸۷۰۶۴۴) تلفن گویا: ۰۹۹۲-۶۶۹۷۰۹۹۲

خیابان انقلاب - روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران - بازارچه کتاب - طبقه زیرین

بخش کتاب بینش (۰۲۱-۶۶۴۹۶۲۹۹)

کتابفروشی مرادیان (۰۲۱-۶۶۴۱۵۳۱۰)

کتابفروشی صفا (۰۲۱-۶۶۹۷۸۸۴۶)

www.saffarpublishing.com

www.Eshraghi.ir

Email: saffar_publishing@yahoo.com

شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۳۸۸-۳۷۴-۴

ISBN 978-964-388-374-4

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است، هرکس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر، یا بخش یا عرضه کند مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

مشاوره جهت چاپ: ۰۹۱۲-۱۰۷۳۰۰۳

فهرست مطالب

۸	پیشگفتار مترجمان
---	------------------------

فصل اول

۱۰	مبانی مدیریت عملکرد
۱۰	تاریخچه
۱۰	تعریف مدیریت عملکرد
۱۵	اصول مدیریت عملکرد
۱۷	مدیریت عملکرد به عنوان یک فرایند یکپارچه
۲۰	مدیریت عملکرد، نه ارزیابی عملکرد
۲۱	فرایند مدیریت عملکرد
۲۲	نتیجه‌گیری

فصل دوم

۲۳	فرایند مدیریت عملکرد
۲۳	مدل مفهومی
۲۴	مدل عملیاتی
۲۴	مدیریت عملکرد به مثابه یک فرایند
۲۹	مشارکت فرد و سازمان

فصل سوم

۳۱	برنامه‌ریزی عملکرد
۳۱	فرایند برنامه‌ریزی عملکرد
۳۲	موافقت‌نامه‌های عملکرد: محتوی
۳۸	تدوین برنامه‌ها
۳۹	ارزیابی فرایند برنامه‌ریزی عملکرد

فصل چهارم

۴۱	تعیین اهداف و استانداردهای عملکرد
۴۱	اهداف
۴۶	استانداردهای عملکرد

فصل پنجم

۴۸	تعیین نیازهای قابلیت / شایستگی
----	--------------------------------------

۴۸	 قابلیت چیست؟
۴۸	 شایستگی شغلی و شایستگی رفتاری
۵۱	 تحلیل نیازمندی‌های قابلیت
۵۴	 روش‌شناسی

فصل ششم

۶۰	 اندازه‌گیری عملکرد
۶۱	 مسائل اندازه‌گیری
۶۲	 معیارهایی برای مقیاس‌های عملکرد
۶۳	 طبقه‌بندی مقیاس‌ها
۶۳	 مقیاس‌های سازمانی
۷۰	 مقیاس‌های فردی

فصل هفتم

۷۱	 مدیریت عملکرد در طی سال
۷۱	 فرایند مستمر مدیریت عملکرد
۷۳	 به روزآوری اهداف و برنامه‌های کاری
۷۳	 مدیریت یادگیری مستمر

فصل هشتم

۷۵	 بازنگری‌های عملکرد
۷۵	 جلسه بازنگری عملکرد
۷۷	 مسائل بازنگری عملکرد
۸۰	 مسائل سازمانی
۸۴	 مهارت‌های بازنگری عملکرد
۸۷	 آمادگی برای جلسات بازنگری
۹۲	 ارزیابی فرایند بازنگری عملکرد
۹۴	 خود ارزیابی

فصل نهم

۹۷	 بهبود عملکرد
۹۷	 اقدام بهبود
۹۹	 مدیریت کارکنان دارای عملکرد ضعیف
۱۰۵	 رویه قابلیت

فصل دهم

درجه‌بندی عملکرد	۱۰۸
بحث موافق و مخالف درجه‌بندی	۱۰۸
اعتبار درجه‌بندی‌ها	۱۱۰
تعاریف سطح عملکرد	۱۱۱
تعداد سطوح درجه‌بندی	۱۱۴
داشتن ثبات رویه	۱۱۸
نتایج	۱۲۰

فصل یازدهم

بازخورد ۳۶۰ درجه	۱۲۱
تعریف	۱۲۱
هدف	۱۲۲
روش‌شناسی	۱۲۴
طراحی و اجرا	۱۲۴
مزایا و مضار روش	۱۲۷

فصل دوازدهم

بازخورد، مشاوره و مربی‌گری	۱۲۸
بازخورد	۱۲۹
مربی‌گری	۱۳۱
مشاوره	۱۳۳

فصل سیزدهم

مستندسازی مدیریت عملکرد	۱۳۶
هدف مستندسازی	۱۳۷
فرم‌ها به عنوان مستندسازی	۱۳۷
طراحی فرم	۱۳۸
اختلاف نظر درباره موضوع	۱۴۰

فصل چهاردهم

مدیریت عملکرد سازمانی	۱۴۲
مدیریت عملکرد در سطح سازمانی	۱۴۵
مدیریت عملکرد در سطح فردی	۱۴۹

۱۵۰	 یکپارچگی مدیریت عملکرد فردی و سازمانی
۱۵۱	 مدیریت عملکرد در سازمان های کوچک

فصل پانزدهم

۱۵۲	 مدیریت عملکرد تیم
۱۵۲	 هدف و فرایند
۱۵۴	 اهداف کار تیمی و تیم
۱۵۵	 برنامه های کاری تیم
۱۵۶	 ارزیابی های عملکرد تیمی
۱۵۷	 پاداش تیمی
۱۵۹	 عملکرد تیمی و فردی

فصل شانزدهم

۱۶۰	 برنامه ریزی توسعه فردی
۱۶۰	 تعریف
۱۶۲	 فرایند کلی
۱۶۲	 نیازها و خواسته های توسعه
۱۶۴	 برنامه ریزی عملی
۱۶۵	 مسئولیت برنامه ریزی توسعه فردی

فصل هفدهم

۱۶۶	 مدیریت عملکرد و پرداخت مبتنی بر عملکرد
۱۶۶	 پیوند بین مدیریت و پرداخت مبتنی بر عملکرد
۱۶۶	 رویکردها به پرداخت اقتضائی
۱۷۰	 آشتی بین مدیریت عملکرد و پرداخت

فصل هجدهم

۱۷۳	 طراحی مدیریت عملکرد
۱۷۳	 تدوین چارچوب
۱۷۵	 برنامه طراحی مدیریت عملکرد
۱۸۴	 طرح کلی: نکات قابل بررسی

فصل نوزدهم

۱۹۰	 آموزش مدیریت عملکرد
۱۹۰	 اهداف آموزش

۱۹۱	برنامه‌های آموزش
۱۹۲	یادگیری از راه دور
۱۹۲	روش‌های آموزش چهره به چهره

فصل بیستم

۱۹۵	ارزیابی اثربخشی مدیریت عملکرد
۱۹۵	روش عمومی برای نظارت و ارزیابی
۱۹۶	یک رویکرد خاص
۱۹۶	نکات قابل توجه
۱۹۸	نتایج ارزیابی

فصل بیست و یکم

۱۹۹	تجارب برتر مدیریت عملکرد
۱۹۹	نتایج تحقیقات
۲۰۵	مدیریت عملکرد در عمل

فصل بیست و دوم

۲۱۲	نتیجه‌گیری‌ها: مسائل عملکرد و روش‌های مدیریت آنها
۲۱۲	مسائل فراروی مدیریت عملکرد
۲۱۴	مدیریت مسائل
۲۱۶	پیوست ۱: مثال‌هایی برای حوزه‌های نتایج کلیدی/وظایف اصلی و اهداف کاری
۲۲۲	پیوست ۲: چک لیست عوامل مؤثر بر عملکرد مدیریتی
۲۲۶	پیوست ۳: تحلیل مسائل عملکرد
۲۲۹	پیوست ۴: فرم ارزیابی اثربخشی بازنگری عملکرد
۲۳۱	پیوست ۵: نمونه‌ای از نکات راهنما درباره مدیریت عملکرد برای کارکنان
۲۳۵	پیوست ۶: اجرای مدیریت عملکرد: پرسش و پاسخ
۲۳۸	پیوست ۷: مثالی در مورد برنامه آموزش مدیریت عملکرد
۲۴۰	پیوست ۸: تمرین‌های بازی نقش مدیریت عملکرد
۲۴۴	پیوست ۹: پرسشنامه نظر سنجی درباره مدیریت عملکرد

تقدیم به عزیزانم: همسر، دختر و پسر

بهروز قلیچ لی

تقدیم به: قلب پر عاطفه مادر و مهر بی دریغ پدر

داریوش غلام زاده

پیشگفتار مترجمان

از آنجا که منابع انسانی شایسته با ارزشمندترین سرمایه سازمان‌ها و شرکت‌های امروز هستند، مدیریت عملکرد آنها می‌تواند به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی و همچنین تحقق عملکرد سازمانی کمک اساسی کند. طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد یکی از مکانیزم‌های مؤثر توسعه عملکرد کارکنان و سازمان است. مدیریت عملکرد با تعیین اهداف سازمانی واضح و روشن، تبدیل آنها به اهداف واحدی، تیمی و فردی واضح، و بازنگری آنها به طور منظم، ابزار مدیریتی ساختارمند و مؤثری فراهم می‌کند.

در این کتاب، بحث می‌شود که ارزیابی عملکرد را باید از مدیریت عملکرد متمایز کرد، چرا که مدیریت عملکرد یک فرایند وسیع‌تر، جامع‌تر و معمول مدیریتی است که بر شفاف‌سازی انتظارات متقابل، نقش حمایتی مدیران به عنوان مربی، و نیز آینده تأکید دارد. در حال حاضر، ارزیابی عملکرد دیگر اعتباری ندارد، چراکه اغلب به عنوان یک نظام بسیار دیوانسالارانه بالا به پایین توسط واحد پرسنلی، نه مدیران صف اجرا شده است. ارزیابی عملکرد اغلب گذشته‌نگر است و بر اشتباهات انجام شده، به عوض توجه به نیازهای توسعه‌ای آینده تمرکز دارد. بین طرح‌های ارزیابی عملکرد با نیازهای کسب و کار پیوند بسیار کمی وجود دارد. مدیران صف اغلب طرح‌های ارزیابی عملکرد را به دلیل نامرتبط و زمان بر بودن رد می‌کنند. از طرف دیگر، کارکنان نیز از ماهیت کم ارزش ارزیابی‌هایی که توسط مدیران فاقد مهارت انجام می‌شوند و صرفاً هم به پیشنهاد‌های کلی ختم می‌شوند، در عذاب هستند. همان طور که آرمسترانگ در این کتاب اظهار می‌کند ارزیابی عملکرد اغلب به یک «آیین سالانه ریاکارانه» تنزل پیدا می‌کند. او بر این باور است که بسیاری از تحقیقات انجام شده توسط صاحب‌نظران، رویکردهای سنتی به ارزیابی عملکرد را مورد انتقاد قرار داده‌اند.

در تاریخ کسب و کار به ندرت می‌توان مثل این نظام که وعده بسیار داده و بسیار کم عمل کرده است، را پیدا کرد. در عوض، مدیریت عملکرد بر رویکردهایی مبتنی است که سعی دارند بر جنبه‌های منفی ارزیابی عملکرد، با تأکید بر یک فرایند مستمر و آینده‌نگر، که در آن مدیران

و کارکنان به صورت مشارکتی با یکدیگر کار می‌کنند، غلبه کنند. مدیریت عملکرد، فرایند مشترکی است که در آن ارزیابی‌های بالا به پایین دیگر نقشی ندارند. در اکثر موارد، عملکرد درجه‌بندی نمی‌شود و نتیجه مهم هر بازنگری رسمی یک برنامه توسعه فردی است که سعی دارد فرصت‌هایی را برای یادگیری و تجربه فراهم کند، که نه تنها عملکرد را بهبود خواهند داد، بلکه توانایی بالقوه و قابلیت استخدام افراد را افزایش خواهند داد. مدیریت عملکرد، یک برنامه اجرایی مطلوب برای هر مدیری که بخواهد بهترین استفاده را از کارکنانش ببرد، فراهم می‌کند. این کتاب به تمامی مدیران سازمان‌ها درباره مبانی مدیریت عملکرد، فرایندهای مدیریت عملکرد، اندازه‌گیری عملکرد، بازخورد ۳۶۰ درجه، مدیریت عملکرد در سطوح فردی، تیمی و سازمانی، مدیریت عملکرد مبتنی بر شایستگی، مدیریت عملکرد و پرداخت مبتنی بر عملکرد، و تجارب موفق مدیریت عملکرد راهنمایی‌های کاربردی ارائه می‌دهد. ویرایش دوم این کتاب نوآوری‌های ایجاد شده در فرایندهای مدیریت عملکرد، به ویژه در زمینه برنامه‌ریزی توسعه فردی، بازخورد ۳۶۰ درجه، تلاش‌های وسیع سازمان‌ها برای یکپارچه ساختن فرایندهای برنامه‌ریزی کسب و کار و عملکرد را مورد توجه قرار داده است.

مهمترین ویژگی این کتاب، معرفی یک مدل کاربردی برای طراحی و استقرار فرایند مدیریت عملکرد در سازمان‌ها و شرکت‌ها است. مترجمان این کتاب تا کنون از این مدل در شرکت‌ها و سازمان‌های داخلی استفاده کرده‌اند. این کتاب می‌تواند به تمامی مدیران و همچنین مشاوران مدیریت توصیه‌های کاربردی برای طراحی و استقرار فرایند مدیریت عملکرد ارائه کند.

در پایان از آقای امیر دانش اشرافی مدیر انتشارات صفار و سایر عزیزانی که ما را در چاپ این اثر یاری کردند، تشکر و قدردانی می‌کنیم.

دکتر بهروز قلیچ لی دکتر داریوش غلام زاده