



مدیریت استراتژیک عملکرد کارکنان

از تئوری تا عمل

✓ مؤلفان:

دکتر اکبر حسن پور

(عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی قزوین)

دکتر میر علی سید نقوی

(عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی)

زهره حسامی

سرشناسه	د: نقوی، میرعلی، ۱۳۵۲-
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت استراتژیک عملکرد کارکنان، از تئوری تا عمل / مولفان: میرعلی سیدنقوی، اکبر حسن پور، زهرا حسامی.
مشخصات نشر	تهران: مؤسسه کتاب مهریان نشر، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	۲۹۶ص.
شابک	۹۷۸ ۶۰۰-۵۸۲۳-۳۵-۶
موضوع	: کارمندان - ارزشیابی.
موضوع	: کارمندان - مدیریت.
موضوع	: تحول سازمانی - برنامه ریزی.
شناسه افزوده	: حسن پور، اکبر، ۱۳۵۷ -
شناسه افزوده	: حسامی، زهرا، ۱۳۶۰ -
رده بندی کنگره	۱۱۴ ۵/۵۵۲۹/الف ۲ ص ۱۳۹۰: ۱۱۴
رده بندی دیویی	۶۵۸/۴۳۵
شماره کتابشناسی ملی	۲۲۴۲۲۷۶



مهریان نشر

عنوان: مدیریت استراتژیک عملکرد کارکنان

(از تئوری تا عمل)

مولفان: دکتر میرعلی سیدنقوی

دکتر اکبر حسن پور، دکتر زهرا حسامی

ناشر: مؤسسه کتاب مهریان نشر

ویراستار: آقای جهانتاب

حروفچینی: جهانتاب

طراح: خانم محمدی

چاپ: اول بهار ۱۳۹۱

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۸۲۳-۳۵-۶

Email: Mehraban_book@yahoo.com

www.MehrabanPub.com

«کلمه‌ی حقوق چاپ و نشر محفوظ و متعلق به ناشر است»

نشانی: تهران، خ انقلاب، خ ۱۲ فروردین، خ لبافی نژاد، پلاک ۱۸۹

تلفن: ۶۹۷۳۱۷۵-۶ فکس: ۶۶۴۸۳۱۴۵

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۲۸ است. هر کسی تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر یا بخش و عرضه کند، مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

ای خدا ای فضل تو حاجت روا
بی تو یاد هیچ کس نبود روا
قطره دانش که بخشیدی ز پیش
متصل گردان به دریا های خویش

بی تردید آنچه که سازمان‌ها و شرکت‌های موفق، توسعه یافته و پیشرفته را از سایرین متمایز می‌سازد؛ منابع انسانی آنهاست. امروزه منابع انسانی تنها منبع لایزال و جاویدان است که مدیریت صحیح عملکرد آنها می‌تواند زمینه‌های بالندگی سازمانی و بالندگی کارکنان را فراهم آورده و به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی و تحقق عملکرد سازمانی کمک اساسی کند. طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد یکی از مکانیزم‌های مؤثر توسعه عملکرد سازمان و کارکنان است. مدیریت عملکرد ابزار مدیریتی مابخترمند و اثربخشی را برای تبدیل اهداف سازمان به اهداف فردی و تحقق آنها فراهم می‌کند.

متأسفانه در سازمانهای ایران اعم از دولتی و خصوصی رویکرد غالب در زمینه عملکرد کارکنان ارزیابی عملکرد است. ولی این نوع ارزیابی به صورت یک سیستم بسیار بوروکراتیک و از بالا به پایین که در اختیار بخش منابع انسانی است نه مدیران صف، از اعتبار افتاده است. این سیستم غالباً واپس‌گرایانه و بر اشتباهات متمرکز بوده و به نیازهای آتی توجه ندارد. به عبارتی ارزیابی عملکرد کارکنان به یک تشریفات اداری سالیانه تبدیل شده و نتایج مثبتی در تحقق اهداف سازمان‌ها ندارد.

از این رو، در سال‌های اخیر به جای ارزیابی عملکرد، مدیریت عملکرد کارکنان به عنوان فرایند وسیع‌تر، جامع‌تر و معمول مدیریتی که به شفاف سازی انتظارات متقابل، نقش حمایتی مدیران به عنوان مربی و نیز به آینده توجه دارد، مورد تأکید قرار گرفته است. بر این اساس مؤلفین تلاش کردند در این کتاب مدل جامع و کاربردی برای طراحی و استقرار سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان‌ها و شرکت‌ها معرفی نمایند. امید است مجموعه مباحث این کتاب در راه نیل به اهداف خود و کارآمد سازی سازمان‌ها و شرکت‌ها که تحقق اهداف نظام جمهوری اسلامی ایران بر عهده آنهاست، توفیق یابد و از سوی دیگر

کمک شایانی بر دانشگاهیان، پژوهشگران و دانشجویانی که در عرصه مدیریت منابع انسانی و مدیریت عملکرد کارکنان فعالیت دارند، داشته باشد.

محتوای کتاب در چهار بخش و ده فصل تنظیم شده است. بخش بندی و تنظیم فصول بر اساس چارچوب کتاب مدیریت عملکرد «آگونیس» تقسیم شده اند که از آن در تهیه این کتاب زیاد استفاده شده است.

بخش اول با اشاره به کلیاتی در خصوص مبانی، ماهیت و فرایند مدیریت عملکرد کارکنان و رویکردهای استراتژیک در مدیریت عملکرد کارکنان از سه فصل تشکیل شده و به مباحث مفاهیم، ویژگی‌ها و اهداف مدیریت عملکرد، فرایند آن و پیوند برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت عملکرد پرداخته است.

بخش دوم با تمرکز بر اجرای سیستم مدیریت عملکرد کارکنان در چهار فصل تنظیم گردیده و به موضوعات تعریف عملکرد، رویکردهای سنجش عملکرد، جمع‌آوری اطلاعات عملکردی و اجرای سیستم مدیریت عملکرد پرداخته است.

بخش سوم در دو فصل به مباحث توسعه کارکنان پرداخته و شامل موضوعات مدیریت عملکرد و توسعه کارکنان و مهارت‌های عملکرد است.

بخش چهارم در یک فصل کامل شامل مدیریت عملکرد تیم‌ها می‌باشد.

بدیهی است در تهیه و تنظیم و چاپ تا مرحله توزیع این اثر همکاران بسیاری ما را مدد نموده‌اند که سپاسگزاری از تمامی آنها در این مختصر نمی‌گنجد. لذا پذیرای نظرات گرانبهای شما برای بهبود و اصلاح آن در چاپ‌های بعدی هستیم.

مؤلفین - ۱۳۹۰

دکتر میر علی سید نقوی - دکتر اکبر حسن پور - زهرا حسامی

فهرست مطالب



عنوان

صفحه

بخش اول: مقدمه‌ای بر مدیریت عملکرد با نگاه استراتژیک

فصل اول: مدیریت عملکرد مفاهیم، ویژگی‌ها و اهداف	۱۳
مقدمه	۱۴
تعریف عملکرد	۱۵
مزایای مدیریت عملکرد	۱۹
معایب و خطرات سیستم‌های مدیریت عملکرد ضعیف	۲۳
اهداف و نقش سیستم‌های مدیریت عملکرد	۲۵
ویژگی‌های سیستم مدیریت عملکرد مطلوب	۳۱
انسجام و یکپارچگی با سایر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی	۳۸
نکات کلیدی فصل	۴۱
تمرین عملی فصل	۴۴
منابع و مآخذ	۴۶

فصل دوم: فرایند مدیریت عملکرد	۴۹
مقدمه	۵۰
مدل‌های مدیریت عملکرد کارکنان	۵۱
۱- مدل اسکوانات و همکاران	۵۱
۲- مدل الکساندر	۵۲

۳- مدل بارتول.....	۵۳
۴- مدل آلن و تاجر.....	۵۴
۵- مدل هیل.....	۵۵
۶- مدل پیولکس.....	۵۸
۷- مدل اسکینر و همکاران.....	۶۱
۸- مدل عملکرد آگونیوس.....	۶۲
(۱) پیش نیازها.....	۶۳
(۲) برنامه‌ریزی عملکرد.....	۶۵
(۳) اجرای عملکرد.....	۶۷
(۴) ارزیابی عملکرد.....	۷۰
(۵) مرور و بازبینی عملکرد.....	۷۱
(۶) تجدید عملکرد و توافق مجدد.....	۷۴
نکات کلیدی فصل.....	۷۵
تمرین عملی فصل.....	۷۷
منابع و مآخذ.....	۷۸
فصل سوم: مدیریت عملکرد و برنامه‌ریزی استراتژیک.....	۸۱
مقدمه.....	۸۲
تعریف و اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک.....	۸۳
فرایند پیوند مدیریت عملکرد به برنامه‌ریزی استراتژیک.....	۸۴
برنامه‌ریزی استراتژیک.....	۸۹
مأموریت.....	۸۹
چشم‌انداز.....	۹۱
تجزیه و تحلیل محیط سازمان.....	۹۳
اهداف.....	۹۷
استراتژی‌ها.....	۹۷
تدوین برنامه‌های استراتژیک واحد.....	۹۸
شرح و شرایط احراز شغل.....	۹۹
عملکرد فردی و تیم.....	۱۰۰
نکات کلیدی فصل.....	۱۰۳
تمرینات عملی فصل.....	۱۰۵
منابع و مآخذ.....	۱۰۷

بخش دوم: اجرای سیستم مدیریت عملکرد کارکنان

فصل چهارم: تعریف عملکرد و انتخاب رویکرد سنجش	۱۱۱
مقدمه	۱۱۲
تعریف عملکرد	۱۱۲
عوامل تعیین کننده عملکرد	۱۱۵
۱. دیدگاه مگر کلوی و همکاران	۱۱۵
۲. دیدگاه آ. مسترانگ و بارون	۱۱۷
۳. دیدگاه اینرث و اسمیت	۱۱۸
۴. دیدگاه کمپل	۱۲۰
۵. دیدگاه هرسی و گنداسمیت	۱۲۱
۶. دیدگاه کارسون و همکاران	۱۲۴
ابعاد عملکرد	۱۲۵
رویکردهای سنجش عملکرد	۱۲۸
الف) رویکرد خصیصه‌ای	۱۲۹
ب) رویکرد رفتاری	۱۳۰
ج) رویکرد مبتنی بر نتایج	۱۳۰
د) رویکرد کیفیت	۱۳۲
نکات کلیدی فصل	۱۳۴
تمرین عملی فصل	۱۳۵
منابع و مآخذ	۱۳۶
فصل پنجم: رویکردهای سنجش سنجش عملکرد	۱۳۹
مقدمه	۱۴۰
سنجش نتایج	۱۴۰
تعیین مسئولیت‌ها	۱۴۱
تعیین اهداف	۱۴۲
تعیین استانداردهای عملکرد	۱۴۴
الف) مدیریت بر مبنای هدف	۱۴۶
ب) روش استاندارد کار	۱۴۸
سنجش رفتارها	۱۴۹
الف) سیستم‌های تطبیقی	۱۵۳

۱۵۳	۱. روش رتبه‌بندی ساده
۱۵۳	۲. روش رتبه‌بندی متناوب
۱۵۵	۳. روش مقایسه زوجی
۱۵۶	۴. انتخاب اجباری
۱۵۷	۵. توزیع اجباری
۱۵۸	ب) سیستم‌های مبتنی بر فرد
۱۵۸	۱. روش تشریحی
۱۵۸	۲. روش وقایع حساس
۱۶۰	۳. روش مقیاس رتبه‌بندی تدریجی
۱۶۲	۴. روش مقیاس رتبه‌بندی رفتاری
۱۶۳	۵. روش مقیاس مشاهده رفتار
۱۶۶	نکات کلیدی فصل
۱۶۷	تمرین عملی فصل
۱۶۸	منابع و مآخذ
۱۶۹	فصل ششم: جمع‌آوری اطلاعات عملکرد
۱۷۰	مقدمه
۱۷۰	فرم‌های ارزشیابی
۱۷۷	ویژگی‌های فرم‌های ارزشیابی
۱۸۱	دوره ارزشیابی و تعداد جلسات ارزشیابی
۱۸۴	منابع یا مراجع اطلاعات عملکردی
۱۸۹	نکات کلیدی فصل
۱۹۰	تمرین عملی فصل
۱۹۱	منابع و مآخذ
۱۹۳	فصل هفتم: اجرای سیستم مدیریت عملکرد
۱۹۴	مقدمه
۱۹۵	طرح برقراری ارتباطات
۱۹۸	فرایند شکایت و اعتراض
۲۰۰	برنامه‌های آموزشی جهت کسب مهارت‌های مورد نیاز
۲۰۱	آموزش خطای ارزیاب

تست و اجرای آزمایش سیستم	۲۰۸
نظارت و ارزیابی مستمر سیستم مدیریت عملکرد	۲۰۹
نکات کلیدی فصل	۲۱۱
تمرین عملی فصل	۲۱۳
منابع و مآخذ	۲۱۴

بخش سوم: توسعه کارکنان

فصل ششم: مدیریت عملکرد و توسعه کارکنان	۲۱۹
مقدمه	۲۲۰
طرح‌ها و برنامه‌های توسعه شخصی	۲۲۰
اهداف برنامه‌های توسعه‌ای	۲۲۱
محتوای طرح توسعه‌ای	۲۲۲
فعالیت‌های توسعه‌ای	۲۲۲
نقش سرپرست مستقیم	۲۲۷
سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه	۲۲۸
مزیت‌های سیستم‌های بازخورد ۳۶۰ درجه	۲۳۰
خطرات اجرای سیستم‌های بازخورد ۳۶۰ درجه	۲۳۲
ویژگی‌های سیستم بازخورد درجه مطلوب ۳۶۰ درجه	۲۳۳
نکات کلیدی فصل	۲۳۵
تمرین عملی فصل	۲۳۷
منابع و مآخذ	۲۳۸

فصل نهم: مهارت‌های مدیریت عملکرد کارکنان	۲۳۹
مقدمه	۲۴۰
مربی‌گری	۲۴۰
سبک‌های مربی‌گری	۲۴۳
فرایند مربی‌گری	۲۴۵
مشاهده و مستندسازی رفتار و پیامدهای توسعه‌ای	۲۴۷
ارائه بازخورد	۲۵۰
تشویق و تمجید	۲۵۵
بازخورد منفی	۲۵۶

صفحه	عنوان
۲۵۷	جلسات مرور و بازیابی عملکرد
۲۶۵	مشاوره
۲۶۷	نکات کلیدی فصل
۲۷۰	تمرین عملی فصل
۲۷۲	منابع و مآخذ

بخش چهارم: تیم در سازمان

۲۷۷	فصل دهم: مدیریت عملکرد تیمها
۲۷۸	مقدمه
۲۷۸	تعریف و اهمیت تیم
۲۸۰	انواع تیمها و نقش آنها در مدیریت عملکرد
۲۸۲	اهداف و چالشهای مدیریت عملکرد تیم
۲۸۳	لحاظ عملکرد تیم در سیستم مدیریت عملکرد
۲۹۰	پاداش عملکرد تیم
۲۹۱	نکات کلیدی فصل
۲۹۲	تمرین عملی فصل
۲۹۳	منابع و مآخذ
۲۹۵	ضمائم