

۱۴۳۴۰۹۶

ارزیابی عملکرد کارکنان

تألیف

✓ شیرین پدائش

کارشناس مدیریت آموزش

✓ دکتر اباضلت خواست

دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی



علم استادان

elmeostadan@gmail.com

سرشناسه	: شیرین یداللهی - دکتر ایاصلت خراسانی
عنوان و نام پدیدآور	: ارزیابی عملکرد کارکنان
مشخصات نشر	: تهران: علم استادان ، ۱۳۹۵
مشخصات ظاهری	: ۱۹۱ ص.
شابک	: 978-600-6296-57-9
وضعیت فهرست نویسی	: فیپای مختصر
یادداشت	: فهرستنویسی کامل این اثر در نشانی: http://opac.nlai.ir قابل دسترسی است
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۸۰۴۴۲۲

ارزیابی عملکرد کارکنان

تألیف	: شیرین یداللهی - دکتر ایاصلت خراسانی
طراح جلد	: مؤسسه مهرداد (محسن مولایی)
صفحه بندی	: مؤسسه مهرداد (مجتبی نظریگی) - ۶۶۴۱۱۷۳۰
ناشر	: انتشارات علم استادان
نوبت چاپ	: اول/ ۱۳۹۵
تیراژ	: ۱۰۰۰ نسخه
لیتوگرافی	: باختر
چاپخانه	: مهرداد
صحافی	: مهرداد
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۹۶-۵۷-۹
قیمت	: ۱۳۰۰۰ تومان

کلیه حقوق این اثر برای انتشارات علم استادان محفوظ است.

انتشارات علم استادان: خیابان انقلاب- نبش خیابان ولیعصر- روبرو
پلاک ۱۳۱۴ - طبقه اول- واحد ۲- تلفن: ۶۶۲۰۸۴۹۳
کتابفروشی عصر دانش: ۶۶۴۹۳۷۰۱
مرکز پخش:

انقلاب- خیابان روانمهر- بین کارگر جنوبی و اردیبهشت- پلاک ۱۴۵
طبقه اول- نشر و پخش ارسطو تلفن: ۶۶۹۸۹۲۰۷-۶۶۹۷۳۸۱۶

ارزشیابی، به عنوان یک فعل، از ابتدای خلقت بشر و در ذات و کردار اغلب موجودات زنده، به نوعی حضور داشته و اساسا مبنای رفتارهای فطری و اکسایبی بشر بوده است. ادیان الهی عموما معیار و شاخص های رفتاری و کاری به انسانها عرضه کرده، در ازای تبعیت از آنها پاداش های معین و در صورت استنکاف نیز مجازاتهای معینی را بشارت داده اند. نظام ارزیابی عملکرد، یکی از مهمترین و پایه ای ترین زیر نظام های منابع انسانی محسوب می شود. بدیهی است که ارزیابی عملکرد کارکنان فرایندی بسیار مهم و از حساس ترین ذاتی است که مسئولان سازمانها با آن روبه رو هستند (تاج الدین و درویش، ۱۳۸۱، ص ۱۱). سازمان ها، برای حفظ بقای خود و پیشرفت در دنیای رقابتی، به برنامه ریزی و مستندسازی عملکرد خود نیاز دارند. منابع انسانی سرمایه های بنیادی سازمان ها و مؤسسات هستند. هر گونه تحول و نوآوری در آنها تلقی می شوند. انسان موجودی است تمیز پذیر، با محولات و توانایی های بالقوه بی شمار. این توانایی ها باید ارزیابی و تحت شرایط تعلیم و تربیتی مطلوب از قوه به فعل در آیند. از دیدگاه سازمانی ارزیابی عملکرد کارکنان، وظیفه ای ضروری و انکارناپذیر در زمینه سنجش پیشرفت افراد، مسیر نیل به اهداف و مأموریت های سازمانی است. ارزیابی عملکرد، موجب بهسازی و بازخورد شده و نقاط قوت و ضعف عملکرد و موقعیت سازمان در محیط پویا ملاحظه و پیراز تغییرات محیطی را تعیین خواهد کرد. اصلاح عملکرد فردی، سازمانی، کلید موفقیت در رقابت است. ارزیابی عملکرد کارکنان، به مدیران کمک می کند تا میزان تحقق اهداف استراتژیک سازمان را کنترل کنند. 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 بدرستی 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 (رحمانی، ۱۳۸۴).

فهرست مطالب

فصل اول: مدیریت منابع انسانی	۱۳
اهمیت و ارزش عامل انسانی در سازمان	۱۳
فلسفه مدیریت منابع انسانی	۱۵
مفهوم مدیریت منابع انسانی	۱۶
اهدای نظام مدیریت نیروی انسانی	۱۷
تاریخچه مدیریت منابع انسانی	۱۸
تعاریف مدیریت منابع انسانی	۲۳
چرا مدیریت منابع انسانی برای یک سازمان مهم است؟	۲۴
اهمیت مدیریت منابع انسانی	۲۵
وظایف مدیریت منابع انسانی	۲۸
مدیریت منابع انسانی و سازمان های خدماتی	۳۱
مدیریت منابع انسانی و راه های شرکت	۳۲
فصل دوم: مدیریت عملکرد	۳۵
مبانی مدیریت عملکرد	۳۵
پیشینه	۳۵
ماهیت مدیریت عملکرد	۳۵
تعریف مدیریت عملکرد	۳۶
رویکرد کل نگر به مدیریت عملکرد	۳۷
اهداف یک سیستم مدیریت عملکرد	۳۸
هدف مدیریت عملکرد	۴۰
عناصر مدیریت عملکرد	۴۰
رابطه ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد	۴۲
دستاوردهای مدیریت عملکرد در سازمان	۴۳
رونق سیستم کسب و کار	۴۳
تولید فرهنگ مطلوب	۴۳
ترویج رهبری اثربخش	۴۴
عملیاتی نمودن مربیگری	۴۴
شکل گیری سازمان یادگیرنده	۴۵
چگونه مدیریت عملکرد می تواند به اثربخشی سازمان کمک کند؟	۴۶

۴۹	فصل سوم: ارزیابی عملکرد.....
۴۹	فلسفه ارزیابی.....
۴۹	جنبه اول: ارزیابی امری هدفگرا است.....
۵۰	جنبه دوم: ارزیابی امری ارزشگرا است.....
۵۰	جنبه سوم: ارزیابی امری استدلالی، منطقی و قضاوتی است.....
۵۰	جنبه چهارم: ارزیابی امری اصلاحی و تکاملی است.....
۵۱	موضوع ارزیابی.....
۵۲	باربختی ارزیابی و ارزیابی عملکرد.....
۵۵	مفهوم عملکرد.....
۵۷	تعاریف عملکرد.....
۵۹	مفهوم ارزیابی.....
۶۰	ارزیابی عملکرد.....
۶۳	اهمیت ارزیابی عملکرد.....
۶۶	ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمانها.....
۶۶	دیدگاه علمی.....
۶۷	دیدگاههای مربوط به تجربیات و معیارهای موجود در سازمانها لزوم ارزیابی و تشویق را توجیه می کند.....
۶۷	ارزیابی به افراد کمک می کند که شغلشان را بهتر انجام دهند.....
۶۸	ارزیابی کمک می کند که کارکنان در کنار یکدیگر کار مناسب و مفید انجام دهند.....
۶۸	ارزیابی عملکرد، تصمیم گیری ها را با انصاف همراه می کند.....
۶۹	اهداف تهیه و تدوین نظام ارزیابی عملکرد کارکنان در سازمان.....
۷۰	چرا باید عملکردها را ارزیابی نمود؟.....
۷۰	تاثیر ارزیابی بر روی کارکنان.....
۷۰	برنامه ارزیابی عملکرد کارکنان.....
۷۰	ارزیابی عملکرد تا چه اندازه رایج است؟.....
۷۲	ضرورت طراحی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی.....
۷۴	اهداف و دلایل استفاده از ارزیابی عملکرد.....
۷۴	هدف اداری.....
۷۵	هدف اطلاعاتی.....
۷۵	هدف انگیزشی.....
۷۸	کاربردهای ارزیابی عملکرد.....

۷۹.....	روش‌ها و فنون ارزیابی عملکرد
۷۹.....	ارزیابی استانداردهای مطلق
۸۰.....	روش‌های استانداردهای نسبی
۸۰.....	استفاده از خروجی‌های به دست آمده برای ارزیابی کارکنان
۸۲.....	روش‌های ارزیابی ویژگی‌ها
۸۲.....	روش‌های ارزیابی رفتار
۸۳.....	روش‌های ارزیابی نتایج
۸۴.....	انواع روش‌های ارزیابی عملکرد
۸۴.....	روش رجه‌بندی ترتیبی
۸۴.....	روش مقایسه فرد با فرد
۸۵.....	روش مقیاسی
۸۵.....	روش توزیع اجباری
۸۵.....	روش انتخاب اجباری
۸۶.....	روش چک لیست
۸۶.....	روش وقایع حساس
۸۷.....	روش تجزیه عملیات یا مدیریت بر مبنای سدف
۸۸.....	روش بررسی داخلی
۸۸.....	روش تشریحی
۸۸.....	روش ارزیابی گروهی
۸۹.....	نظریه‌های ارزیابی
۸۹.....	نظریه اول: ارزیابی شغل
۸۹.....	نظریه دوم: ارزیابی رفتار
۸۹.....	چه چیزی را ارزیابی می‌کنند؟
۹۰.....	ویژگی‌های ارزیابی کننده
۹۱.....	آموزش ارزیاب‌ها
۹۲.....	دوره ارزیابی
۹۲.....	ملاک‌های ارزیابی
۹۲.....	اطلاعات تولیدی
۹۳.....	اطلاعات پرستلی
۹۴.....	اطلاعات قضاوتی
۹۴.....	منابع و مراحل طراحی و پیاده سازی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی

۹۴.....	منابع ارزیابی عملکرد منابع انسانی.....
۹۷.....	مراحل طراحی و پیاده سازی نظام ارزیابی عملکرد.....
۱۰۰.....	اثربخشی پیاده سازی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد.....
۱۰۰.....	مشکلات سیستم‌های ارزیابی سنتی.....
۱۰۱.....	بهترین روش ارزیابی کدام است؟.....
۱۰۳.....	دیدگاه‌های مختلف اندازه گیری عملکرد.....
۱۰۳.....	دیدگاه رفتاری.....
۱۰۳.....	دیدگاه کمی.....
۱۰۳.....	دیدگاه کیفی.....
۱۰۳.....	پیشرفت‌های اخیر در ارزیابی عملکرد.....
۱۰۴.....	ارزیابی رو به بالا.....
۱۰۵.....	ارزیابی از پایین به بالا.....
۱۰۶.....	چارچوب‌هایی برای سنجش رابطه بین پرداخت و عملکرد.....
۱۰۷.....	نظریهٔ برابری.....
۱۱۰.....	نظریهٔ انتظار.....
۱۱۴.....	تئوری سرمایه انسانی.....
۱۱۴.....	تئوری نمایندگی.....
۱۱۷.....	ارزیابی عملکرد و جبران خدمت.....
۱۱۷.....	جبران خدمت.....
۱۱۹.....	ارتقای مقام، انتقال، تنزل مقام و برکناری.....
۱۱۹.....	ارتقای مقام.....
۱۲۰.....	انتقال.....
۱۲۰.....	اعمال مقررات انضباطی، تنزل مقام و کنار گذاردن کارکنان.....
۱۲۱.....	ارزیابی عملکرد در سطح جهانی.....
۱۲۳.....	فصل چهارم: ارزیابی ۳۶۰ درجه
۱۲۳.....	ارزیابی ۳۶۰ درجه.....
۱۲۴.....	تاریخچه ارزیابی ۳۶۰ درجه.....
۱۲۵.....	تعریف ارزیابی ۳۶۰ درجه.....
۱۲۷.....	اهداف ارزیابی ۳۶۰ درجه.....
۱۲۷.....	کاربردهای ارزیابی ۳۶۰ درجه.....
۱۳۰.....	منابع ارزیابی ۳۶۰ درجه.....

۱۳۱.....	منابع ارزیابی
۱۳۱.....	ارزیابی بالا به پایین
۱۳۱.....	ارزیابی پایین به بالا
۱۳۲.....	ارزیابی همکاران
۱۳۳.....	خود ارزیابی
۱۳۳.....	ارکان ارزیابی ۳۶۰ درجه
۱۳۳.....	منابع و معایب روش ۳۶۰ درجه
۱۳۴.....	سطح زردی
۱۳۴.....	سازمان گروه
۱۳۴.....	سطح سازمان
۱۳۵.....	مزایای اصلی استفاده از خورد و ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای
۱۳۶.....	خصوصیات سازمانی موفق در استفاده از روش ۳۶۰ درجه
۱۳۷.....	مدل‌های توسعه ارزیابی ۳۶۰ درجه در سازمان‌ها
۱۳۹.....	مقایسه روش‌های سنتی ارزیابی با روش ارزیابی ۳۶۰ درجه
۱۴۳.....	فصل پنجم: ارزشیابی کارکنان
۱۴۳.....	قانون استخدام کشوری و مسئله ارزشیابی کارکنان
۱۴۴.....	آشنایی با طرح ارزشیابی کارکنان دولت
۱۴۴.....	مصوبه شورای عالی اداری
۱۴۵.....	ویژگیهای طرح ارزشیابی
۱۴۵.....	معیارهای ارزشیابی
۱۴۵.....	عوامل عملکردی
۱۴۶.....	عوامل فرایندی
۱۴۶.....	معیارهای رفتار شعلی
۱۴۶.....	معیار رفتار اخلاقی
۱۴۶.....	فرم‌های ارزشیابی
۱۴۷.....	نحوه امتیازدهی طرح ارزشیابی
۱۴۷.....	مراحل اجرای ارزشیابی
۱۴۷.....	گفتگو یا مصاحبه آغاز دوره
۱۴۸.....	بررسی دوره
۱۴۸.....	سنجش
۱۴۸.....	گفتگو یا مصاحبه پایان دوره

۱۴۸.....	کاربرد نتایج ارزشیابی
۱۴۹.....	زمان ارزشیابی
۱۵۰.....	مصاحبه‌های ارزشیابی
۱۵۱.....	مطلع نمودن کارکنان از ارزشیابی کارشان
۱۵۵.....	فصل ششم: مدل‌های ارزیابی منابع انسانی
۱۵۵.....	مدل‌های ارزیابی منابع انسانی
۱۵۶.....	منابع انسانی در مدل دمنینگ
۱۵۷.....	اصول مدیریت کیفیت فراگیر دمنینگ
۱۵۷.....	منابع انسانی در مدل تعالی بالدریج
۱۵۸.....	اهداف مدل بالدریج
۱۵۸.....	ارزش‌های محوری
۱۵۸.....	رهبری برای گرایش
۱۵۹.....	مشتری گرایش
۱۵۹.....	یادگیری فردی و سازمانی
۱۵۹.....	ارزش‌گذاری کارکنان و شرکت
۱۶۰.....	چابکی
۱۶۰.....	تمرکز بر آینده
۱۶۰.....	مدیریت نوآوری
۱۶۱.....	مدیریت بر مبنای واقعیت
۱۶۱.....	مسئولیت‌پذیری عمومی و شهروندی
۱۶۱.....	تمرکز بر نتایج و ارزش آفرینی
۱۶۱.....	نگرش نظاممند
۱۶۲.....	منابع انسانی در استاندارد ایزو ۹۰۰۱
۱۶۲.....	الزامات نظام مدیریت کیفیت
۱۶۲.....	منابع انسانی در استاندارد ایزو
۱۶۳.....	مدل سرمایه‌گذاری در منابع انسانی (آی. آی. پی)
۱۶۴.....	اصول مدل سرمایه‌گذاری در منابع انسانی
۱۶۴.....	معیارهای مدل سرمایه‌گذاری در منابع انسانی
۱۶۵.....	مدل استاندارد توسعه گم منابع انسانی
۱۶۶.....	مدل محیط کاری عالی
۱۶۶.....	احترام

۱۶۷.....	اعتبار.....
۱۶۸.....	انصاف.....
۱۶۸.....	افتخار.....
۱۶۸.....	صمیمیت.....
۱۶۹.....	مدل بلوغ قابلیت منابع انسانی (پی . سی . ام . ام).....
۱۷۱.....	مدل جوایز بهترین ها.....
۱۷۱.....	جوایز گانه جوایز بهترین ها.....
۱۷۲.....	مدل رهبری سرمایه انسانی.....
۱۷۷.....	فصل هفتم: طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت توزیع نیروی برق تهران.....
۱۷۷.....	تاریخچه شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ.....
۱۷۸.....	اهداف بنیادین بخش توزیع و صنعت برق.....
۱۷۹.....	اهداف اصلی شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ.....
۱۷۹.....	ماموریت شرکت توزیع.....
۱۸۱.....	بیانیه ماموریت شرکت توزیع.....
۱۸۱.....	بیانیه چشم انداز ۱۴۰۴.....
۱۸۲.....	شاخصهای رقابتپذیری.....
۱۸۳.....	اهداف ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت توزیع نیروی برق تهران بزرگ.....
۱۸۳.....	چشم انداز منابع انسانی.....
۱۸۴.....	ماموریت منابع انسانی.....
۱۸۴.....	اهداف بلند مدت منابع انسانی.....
۱۸۴.....	مراحل طراحی سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت توزیع نیروی برق تهران.....
۱۸۴.....	فاز ۱- شناخت.....
۱۸۵.....	فاز ۲- طراحی اولیه اصول و ضوابط، معیارهای سنجش ارزیابی عملکرد.....
۱۸۵.....	فاز ۳- طراحی و تدوین فرم ها، دستورالعمل ها و فراگرد سیستم.....
۱۸۵.....	فاز ۴- آموزش و اجرا.....
۱۸۶.....	فاز ۵- تحویل نهایی سیستم سنجش اثربخشی ارزیابی عملکرد به کارفرما.....
۱۸۷.....	منابع.....