



به نام خدا

مدیریت عملکرد

از ارزیابی تا بازرسی و نظارت

مؤلف:

محمدرضا شمشیرگر



هرگونه چاپ و تکثیر از محتویات این کتاب بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است. متخلفان به موجب قانون حمایت حقوق مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

◀ عنوان کتاب: مدیریت عملکرد از ارزیابی تا بازرسی و نظارت

◀ مولف: محمدرضا شمشیرگر

◀ ناشر: موسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران

◀ ویراستار: مهدیه مخبری

◀ صفحه آرای: اطهر بهمن زیاری

◀ طراح جلد: داریوش فرسایی

◀ نوبت چاپ: اول

◀ تاریخ نشر: ۱۴۰۲

◀ چاپ و صحافی: صدف

◀ تیراژ: ۱۰۰ جلد

◀ قیمت: ۱۶۲۰۰۰۰ ریال

◀ شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۱۸-۸۱۲-۲

◀ نشانی واحد فروش: تهران، خیابان انقلاب، خیابان دانشگاه

◀ تقاطع شهدای ژاندارمری - پلاک ۱۵۸ ساختمان دانشگاه -

◀ طبقه دوم - واحد ۴ تلفن ها: ۶۶۹۶۵۷۴۹ - ۲۲۰۸۵۱۱۱

◀ فروشگاه‌های اینترنتی دیباگران تهران:

WWW.MFTBOOK.IR

www.dibagartehran.com

سرشناسه: شمشیرگر، محمدرضا، ۱۳۶۴ -
عنوان و نام پدیدآور: مدیریت عملکرد از ارزیابی تا بازرسی و
نظارت / مولف: محمدرضا شمشیرگر؛
ویراستار: مهدیه مخبری.
مشخصات نشر: تهران: دیباگران تهران: ۱۴۰۲
مشخصات ظاهری: ۱۳۸ ص: مصور، جدول.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۲۱۸-۸۱۲-۲
وضعیت فهرست نویسی: فیبا یادداشت: کتابنامه: ص ۱۳۸.
موضوع: عملکرد-مدیریت performance-management
موضوع: عملکرد-مدیریت-ارزشیابی
موضوع: performance-management-evaluation
موضوع: عملکرد-ارزشیابی
موضوع: performance-evaluation
رده بندی کنگره: HF ۵۵۴۹/۵
رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۱۲۵
شماره کتابشناسی ملی: ۹۵۳۱۰۰۲

نشانی تلگرام: @mftbook نشانی اینستاگرام دیبا dibagaran_publishing

هر کتاب دیباگران، یک فرصت جدید علمی و شغلی.

هر گوشی همراه، یک فروشگاه کتاب دیباگران تهران.

از طریق سایتهای دیباگران، در هر جای ایران به کتابهای ما دسترسی دارید.

فهرست

۶.....مقدمه

فصل اول: اهمیت مدیریت عملکرد..... ۷

۷.....	مروری بر عملکرد و مدیریت عملکرد.....
۱۱.....	مدیریت عملکرد با محوریت مزیت سرمایه انسانی.....
۱۲.....	سوالات محوری مدیریت عملکرد و پاسخ آن‌ها.....
۱۳.....	اصول مدیریت عملکرد.....
۱۶.....	مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد.....
۱۶.....	اهمیت آموزش مدیریت عملکرد به مدیران.....
۱۷.....	اخلاق مدیریت عملکرد.....
۱۸.....	چالش‌های تحقیق در سنجش عملکرد.....
۲۰.....	طبقه‌بندی معیارهای ارزیابی عملکرد.....
۲۲.....	سازمان‌های مشارکتی و سنجش عملکرد.....
۲۵.....	فرهنگ، شبکه‌ها و سنجش عملکرد.....
۲۹.....	پایداری جهانی و سنجش عملکرد.....
۳۰.....	رویکرد کل‌نگر برای سنجش عملکرد در قرن جدید.....

فصل دوم: تدوین شاخص‌های اصلی عملکرد..... ۳۵

۳۵.....	نحوه توسعه شاخص‌های عملکرد.....
۴۰.....	مفهوم شاخص‌های عملکرد.....
۴۱.....	فرایندهای مدیریت عملکرد.....
۴۲.....	تعریف چارچوب‌های مدل مدیریت عملکرد در سازمان.....
۴۵.....	فرآیند تعریف انتظارات در قالب اهداف.....
۴۶.....	برنامه‌ریزی عملکرد.....
۴۸.....	فرآیند مستمر مدیریت عملکرد.....
۵۰.....	برگزاری جلسه بررسی عملکرد.....
۵۲.....	ارائه بازخورد.....
۵۲.....	برنامه‌ریزی عملکرد و توسعه.....

فصل سوم: روش‌های ارزیابی عملکرد..... ۵۴

۵۴.....	ارزیابی عملکرد.....
۵۸.....	رتبه‌بندی.....
۶۸.....	نتیجه.....

۶۹.....	خودارزیابی
۷۳.....	بازخورد دادن
۷۴.....	بازخورد ۳۶۰ درجه

فصل چهارم: شیوه‌های بازرسی و نظارت ۸۲

۸۲.....	بازرسی مستمر و موردی
۸۵.....	نظارت همگانی
۸۶.....	عملکرد سازمانی
۸۷.....	نظارت و بازرسی و روش‌های عمومی گردآوری اطلاعات
۸۸.....	ابزارهای گردآوری اطلاعات در بازرسی
۹۲.....	تفاوت بازرسی در سازمان‌های دولتی و خصوصی
۹۳.....	نظارت الکترونیکی

فصل پنجم: نتایج بازرسی عملکرد اجرایی ۹۵

۹۵.....	خروجی‌های بازرسی عملکرد
۹۸.....	گزارش مکتوب
۱۰۰.....	مشکلات بررسی عملکرد
۱۰۲.....	طبقه‌بندی اطلاعات
۱۰۳.....	انتشار نتایج بازرسی
۱۰۵.....	طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های بازخورد و پاداش

فصل ششم: حسابرسی و بازرسی عملکرد مالی ۱۰۷

۱۰۷.....	نظارت بر سازمان‌ها
۱۰۹.....	حسابرسی

فصل هفتم: نتایج مدیریت عملکرد ۱۱۵

۱۱۵.....	مدیریت عملکرد و پاداش
۱۲۰.....	مدیریت عملکرد و یادگیری
۱۲۲.....	برنامه‌ریزی توسعه فردی
۱۲۴.....	مربیگری (کوچینگ)

فصل هشتم: نهادهای نظارتی حاکمیتی و عمومی ۱۲۶

۱۲۶.....	مقدمه
۱۲۷.....	نهادهای حاکمیتی
۱۳۵.....	نهادهای عمومی

فهرست منابع ۱۳۸

خط‌مشی انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران در عرصه کتاب‌هایی با کیفیت عالی است که تواند
خواسته‌های به روز جامعه فرهنگی و علمی کشور را تا حد امکان پوشش دهد.
هر کتاب دیباگران تهران، یک فرصت جدید شغلی و علمی

حمد و سپاس ایزد منان را که با الطاف بی‌کران خود این توفیق را به ما ارزانی داشت تا بتوانیم در راه ارتقای دانش عمومی و فرهنگی این مرز و بوم در زمینه چاپ و نشر کتب علمی و آموزشی گام‌هایی هرچند کوچک برداشته و در انجام رسالتی که بر عهده داریم، مؤثر واقع شویم.

گسترده‌گی علوم و سرعت توسعه روزافزون آن، شرایطی را به وجود آورده که هر روز شاهد تحولات اساسی چشمگیری در سطح جهان هستیم. این گسترش و توسعه، نیاز به منابع مختلف از جمله کتاب را به عنوان قدیمی‌ترین و راحت‌ترین راه دستیابی به اطلاعات و اطلاع‌رسانی، بیش از پیش برجسته نموده است.

در این راستا، واحد انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران با همکاری اساتید، مؤلفان، مترجمان، متخصصان، پژوهشگران و محققان در زمینه‌های گوناگون و مورد نیاز جامعه تلاش نموده برای رفع کمبودها و نیازهای موجود، منابعی پُر بار، معتبر و با کیفیت مناسب در اختیار علاقمندان قرار دهد.

کتابی که در دست دارید تألیف "جناب آقای محمدرضا شمشیرگر" است که با تلاش همکاران ما در نشر دیباگران تهران منتشر گشته و شایسته است از یکایک این گرامیان تشکر و قدردانی کنیم.

با نظرات خود مشوق و راهنمای ما باشید

با ارائه نظرات و پیشنهادات و خواسته‌های خود، به ما کمک کنید تا بهتر و دقیق‌تر در جهت رفع نیازهای علمی و آموزشی کشورمان قدم برداریم. برای رساندن پیام‌هایتان به ما از رسانه‌های دیباگران تهران شامل سایتهای فروشگاهی و صفحه اینستاگرام و شماره‌های تماس که در صفحه شناسنامه کتاب آمده استفاده نمایید.

مدیر انتشارات

مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران
dibagaran@mftplus.com

مقدمه

وجود یک سازمان بدون مدیریت عملکرد، بی‌معناست.

مدیریت عملکرد، فرآیندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به اهداف خود برسند. این فرآیند شامل تعیین انتظارات، نظارت بر عملکرد، بازخورد دادن و ارائه پاداش است. در فصل اول کتاب، به اهمیت و ضرورت مدیریت عملکرد و رویکردهای آن پرداخته‌ایم.

اساسی‌ترین کار در بخش تعیین انتظارات، تعیین «شاخص‌های عملکرد» است. این مهم را در فصل دوم کتاب بررسی کرده‌ایم.

در گام بعدی، لازم است یکی از روش‌های مختلف ارزیابی عملکرد را استفاده کنیم. مدل‌های ارزیابی عملکرد براساس نوع سازمان و فرهنگ حاکم بر آن، متفاوت است. این روش‌ها در فصل سوم کتاب ذکر شده‌اند.

در فصل چهارم، از عملیات سازمان فاصله می‌گیریم و وارد بخش نظارتی خواهیم شد. در این بخش با عنوان شیوه‌های بازرسی و نظارت، به انواع مدل‌هایی که به این منظور استفاده می‌شود، می‌پردازیم.

نتایج آنچه در بازرسی و نظارت به دست می‌آید، در فصل پنجم با عنوان «نتایج بازرسی عملکرد اجرایی» مورد بررسی قرار گرفته است. این نتایج در قالب خروجی‌های کمی و کیفی و معمولاً در چارچوب یک گزارش است.

در فصل ششم، بازرسی عملکرد از بعد مالی مورد بررسی قرار گرفته است. از حسابرسی شرکت‌های خصوصی تا بررسی بودجه دولت، در این چارچوب قرار می‌گیرند.

فصل هفتم، نتایج بازرسی عملکرد را به ما نمایش می‌دهد. از ارائه پاداش به عملکرد مناسب کارکنان تا امکان ارائه بازخورد و یادگیری و ارتقاء هرچه بیشتر آنان به صورت فردی یا گروهی، از جمله نتایج بازرسی عملکرد محسوب می‌شوند.

در فصل هشتم، بعضی نهادهای حاکمیتی و عمومی که وظیفه نظارتی را برعهده دارند، مرور کرده‌ایم. مأموریت برخی از این نهادها به صورت تخصصی در حوزه نظارتی است و بعضی دیگر، نظارت و بازرسی را به‌عنوان یکی از کارکردهای اصلی خود پی‌گرفته‌اند.