

دونالد ال. کرک پاتریک
پیشگفتار: دیک گروت

بهبود عملکرد کارکنان

از طریق ارزشیابی

ومربیگری

ترجمه دکتر حسن بودلانی
عضو هیات علمی دانشگاه تهران

بهروز کشاورز نیک

کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی



فهرست

- پیشگفتار..... ۱۱
- دیباجه..... ۱۹
- سپاسگزاری..... ۲۱
- یک چارچوب مفهومی برای فرایند ارزشیابی / مربی‌گری ۲۳
- پیش‌آزمون..... ۲۴
- فصل اول: معرفی و بررسی کلی ۲۹
- چگونه عملکرد کارکنان را حداکثر کنیم..... ۲۹
- روش‌های بهبود عملکرد کارمند..... ۲۹
- خلاصه..... ۴۷
- برنامه بررسی عملکرد..... ۴۷
- تعریف اصطلاحات..... ۴۸
- اهداف برنامه..... ۵۰
- یک برنامه برای به‌دست آوردن هر سه هدف؟..... ۵۲
- فرم‌ها و فرایندها..... ۵۴
- میزان تکرار بررسی‌ها..... ۵۶
- ملاحظات مربوط به فرصت‌های شغلی برابر و تبعیض مثبت..... ۵۷
- خلاصه..... ۶۰
- فصل دوم: اساس ارزشیابی..... ۶۱
- بخش‌های مهم شغلی..... ۶۳

۶۳	فهرست‌های نمونه بخش‌های مهم شغلی
۷۷	تعیین بخش‌های شغلی بدون در نظر گرفتن شرح وظایف
۷۸	خلاصه
۷۹	استانداردهای عملکرد
۷۹	تعریف استانداردهای عملکرد
۸۲	ویژگی‌های استانداردها
۸۴	چه کسی باید استانداردها را تنظیم کند؟
۸۶	تعداد استانداردها چقدر باشد؟
۹۳	خلاصه
۹۵	فصل سوم: ارزشیابی و مصاحبه
۹۵	فرآیند ارزشیابی
۹۶	پرهیز از دو تله
۹۸	جمع‌آوری اطلاعات
۱۰۱	دسته‌بندی‌های ارزشیابی و مقیاس‌ها
۱۰۳	خودارزشیابی
۱۰۵	خلاصه
۱۰۵	آمادگی برای مصاحبه ارزشیابی
۱۰۵	اهدافی که باید حاصل شوند
۱۰۶	آماده‌سازی توسط مدیر
۱۱۰	آمادگی توسط کارمند
۱۱۱	زمان آماده‌سازی
۱۱۱	خلاصه
۱۱۱	انجام مصاحبه ارزشیابی
۱۱۲	ده دستورالعمل برای یادآوری
۱۱۶	فنون مصاحبه‌های موفق
۱۱۷	استفاده از خودارزشیابی

۱۱۸	ارزشیابی مصاحبه
۱۱۸	خلاصه
۱۱۹	یادداشت
۱۲۱	فصل چهارم: برنامه بهبود عملکرد
۱۲۱	آماده‌سازی یک برنامه اثربخش
۱۲۲	اجزاء یک برنامه
۱۲۳	موارد مورد نیاز برای تغییر رفتار
۱۲۵	چه کسی برنامه را توسعه می‌دهد؟
۱۲۵	برنامه چگونه باید توسعه بیابد؟
۱۲۶	انجام دادن کارهایی که نباید انجام شود
۱۲۶	انجام ندادن کارهایی که باید انجام شود
۱۲۷	در نظر گرفتن تمامی راه‌حل‌های ممکن
۱۲۸	اقدامات احتمالی توسط کریستوفر گرین
۱۲۹	اقدامات احتمالی توسط آنا سورسون
۱۳۰	موقعیت‌های احتمالی برای تصحیح
۱۳۰	نهایی کردن برنامه
۱۳۱	رویکرد دیتون- هادسون
۱۳۵	برنامه ثانویه بهبود عملکرد
۱۳۵	مدیر و برنامه بهبود عملکرد
۱۳۸	کارمند و برنامه بهبود عملکرد
۱۳۸	خلاصه مطالب
۱۳۹	یادداشت
۱۴۱	فصل پنجم: مربی‌گری حین کار
۱۴۱	مربی‌گری کارآمد
۱۵۵	یک تصویر ترکیبی از مربی ایده‌آل
۱۵۷	مدیر در قامت یک «مربی»

۱۵۹.....	خلاصه مطالب.....
۱۶۰.....	رویکردها و تکنیک‌های مربی‌گری.....
۱۶۱.....	مربی‌گری شامل چه مواردی نمی‌شود.....
۱۶۲.....	مربی‌گری شامل چه مواردی می‌شود.....
۱۶۳.....	مربی‌گری روزانه.....
۱۶۸.....	مربی‌گری در برنامه بهبود عملکرد.....
۱۷۰.....	شیوه‌های مربی‌گری مدیران.....
۱۷۶.....	خلاصه مطالب.....
۱۷۶.....	یادداشت‌ها.....
۱۷۷.....	فصل ششم: پنج عامل ضروری برنامه
۱۷۷.....	یک برنامه مؤثر بررسی عملکرد.....
۱۷۷.....	برنامه متناسب با سازمان است.....
۱۷۸.....	برنامه تفهیم می‌شود.....
۱۷۹.....	برنامه توجیه می‌شود.....
۱۸۰.....	ارزیابان آموزش داده می‌شوند.....
۱۸۸.....	کنترل‌های مناسب ایجاد می‌شوند.....
۱۸۹.....	خلاصه.....
۱۹۴.....	پاسخ‌های صحیح آزمون و دلایل آنها.....
۱۹۹.....	فصل هفتم: رهبران مربی به‌وجود آورنده فرهنگ مربی‌گری
۱۹۹.....	دیانا آندرسون و دکتر مریل آندرسون.....
۲۰۰.....	مزایای تلفیق مربی‌گری برای رهبران.....
۲۰۳.....	فراخواندن مربی درون.....
۲۰۵.....	عناصر یک رویکرد مربی‌گری.....
۲۰۹.....	ایجاد یک فرهنگ مربی‌گری.....
۲۱۳.....	نتیجه‌گیری.....
۲۱۴.....	منبع.....

۲۱۵.....	فصل هشتم: ارزیابی یک دوره آموزشی درباره ارزشیابی عملکرد و مربی‌گری
۲۱۵.....	شرکت‌های ملی بیمه کمپر.....
۲۱۶.....	نیاز و هدف.....
۲۱۶.....	دوره آموزشی.....
۲۱۶.....	طراحی ارزیابی.....
۲۲۶.....	نتایج ارزیابی.....
۲۲۶.....	روندها و یافته‌ها.....
۲۳۵.....	نتایج و پیشنهادات.....
۲۳۷.....	فصل نهم: مطالعه موردی: سیستم بهداشت کاریلیون
۲۳۷.....	خلق هم‌افزایی میان مربی‌گری و مدیریت عملکرد.....
۲۴۸.....	دستورالعمل‌ها.....
۲۶۱.....	۱. فرآیند برنامه عملکرد کاریلیون.....
۲۶۳.....	۲. سند برنامه‌ریزی عملکرد کاریلیون.....
۲۶۹.....	فصل دهم: یادداشت‌های میدانی
۲۶۹.....	فلسفه، اصول و رویکردها از سازمان‌های مختلف.....
۲۶۹.....	فلسفه شرکت اکسنچر.....
۲۷۲.....	مدیریت عملکرد.....
۲۷۳.....	مرحله ۱: برنامه‌ریزی عملکرد.....
۲۷۴.....	تعیین مسئولیت‌ها، شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) و اهداف.....
۲۷۵.....	مرحله ۲: بررسی‌های عملکرد.....
۲۷۸.....	مرحله ۳: برنامه‌های توسعه فردی.....
۲۷۸.....	اصول.....
۲۷۹.....	یک سیستم مدیریت عملکرد.....
۲۸۱.....	هفت اصل مربی‌گری.....
۲۸۵.....	مدیر به‌عنوان مربی.....

۲۸۵.....	مربی‌گری انتظارات.....
۲۸۶.....	مربی‌گری انگیزش.....
۲۸۷.....	مربی‌گری عملکرد.....
۲۸۸.....	مربی به‌عنوان تسهیل‌کننده.....
۲۹۱.....	منابع.....
۲۹۲.....	مربی‌گری مدیران از طریق ارزیابی عملکرد.....
۲۹۲.....	مدل: آموزش، مربی‌گری و بازخورد مداوم.....
۲۹۳.....	فعالیت‌های آموزشی.....
۲۹۴.....	فعالیت‌های مربی‌گری.....
۲۹۵.....	فعالیت‌های بازخورد مداوم.....

پیشگفتار

چندی پیش به اتاق زیرشیروانی خانه سری زدم و چند فایل قدیمی را مرتب کردم. در دسته‌ای از روزنامه‌های قدیمی به یک نسخه کهنه از مجله آموزش و پیشرفت^۱ متعلق به انجمن توسعه استعدادها^۲ برخوردم که در سال ۱۹۷۱ چاپ شده بود. این مجله را نگه داشته بودم، زیرا اولین مقاله چاپ شده من در مورد مدیریت عملکرد بود. همان‌طور که مشغول ورق زدن مجله بودم متوجه شدم که در سربرگ مجله اسامی سردبیران محلی انجمن ذکر شده است. نام دان کرک پاتریک^۳ را در آنجا یافتیم.

در آن زمان یعنی ۳۵ سال پیش، دان یکی از برجسته‌ترین شخصیت‌ها در زمینه مربی‌گری^۴ و توسعه^۵ بوده است. امروز هم چیزی تغییر نکرده است. دان کرک پاتریک هنوز هم یکی از بانفوذترین و مؤثرترین متفکران و نویسندگان در زمینه مدیریت عملکرد و توسعه استعدادها در سازمان‌ها است. اکثر کارشناسان مدیریت منابع انسانی با تلاش‌های دان در زمینه آموزش و توسعه آشنا هستند که از طریق توسعه آنچه که امروز به‌عنوان «چهار سطح ارزشیابی^۶ کرک پاتریک» شناخته می‌شود، صورت گرفته است. دان متوجه شد که

1 Training and Development Journal

2 The Association for Talent Development (ATD, formerly ASTD)

3 Don Kirkpatrick

4 Coaching

5 Development

6 Appraisal