



جمهوری اسلامی ایران
Islamic Republic of Iran
سازمان ملی استاندارد ایران

Iranian National Standardization Organization



استاندارد ملی ایران
۲۲۰۶۴
چاپ اول
۱۳۹۵

INSO
22064

1st.Edition

2016

مدیریت عملکرد فردی کارکنان -
هدف گذاری، ارزیابی عملکرد و طرح‌های
بهبود عملکرد فردی - راهنما

**Individual performance management-
Performance review and individual
performance improvement plans-
Guide**

ICS:03.100.30

سازمان ملی استاندارد ایران

تهران، ضلع جنوب غربی میدان ونک، خیابان ولیعصر، پلاک ۲۵۹۲

صندوق پستی: ۶۱۳۹-۱۴۱۵۵ تهران- ایران

تلفن: ۵-۸۸۸۷۹۴۶۱

دورنگار: ۸۸۸۸۷۰۸۰ و ۸۸۸۸۷۱۰۳

کرج، شهر صنعتی، میدان استاندارد

صندوق پستی: ۱۶۳-۳۱۵۸۵ کرج- ایران

تلفن: ۸-۳۲۸۰۶۰۳۱ (۰۲۶)

دورنگار: ۳۲۸۰۸۱۱۴ (۰۲۶)

رایانامه: standard@isiri.org.ir

وبگاه: <http://www.isiri.gov.ir>

Iranian National Standardization Organization (INSO)

No.2592 Valiasr Ave., South western corner of Vanak Sq., Tehran, Iran

P. O. Box: 14155-6139, Tehran, Iran

Tel: + 98 (21) 88879461-5

Fax: + 98 (21) 88887080, 88887103

Standard Square, Karaj, Iran

P.O. Box: 31585-163, Karaj, Iran

Tel: + 98 (26) 32806031-8

Fax: + 98 (26) 32808114

Email: standard@isiri.org.ir

Website: <http://www.isiri.gov.ir>

به نام خدا

آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

سازمان ملی استاندارد ایران به موجب بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱ تنها مرجع رسمی کشور است که وظیفه تعیین، تدوین و نشر استانداردهای ملی (رسمی) ایران را به عهده دارد.

تدوین استاندارد در حوزه‌های مختلف در کمیسیون‌های فنی مرکب از کارشناسان سازمان، صاحب‌نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می‌شود و کوششی همگام با مصالح ملی و با توجه به شرایط تولیدی، فناوری و تجاری است که از مشارکت آگاهانه و منصفانه صاحبان حق و نفع، شامل تولیدکنندگان، مصرف‌کنندگان، صادرکنندگان و واردکنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان‌های دولتی و غیردولتی حاصل می‌شود. پیش‌نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی‌نفع و اعضای کمیسیون‌های مربوط ارسال می‌شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادهای در کمیته ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی (رسمی) ایران چاپ و منتشر می‌شود.

پیش‌نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان‌های علاقه‌مند و ذی‌صلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می‌کنند در کمیته ملی طرح، بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می‌شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می‌شود که بر اساس مقررات استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که در سازمان ملی استاندارد ایران تشکیل می‌شود به تصویب رسیده باشد.

سازمان ملی استاندارد ایران از اعضای اصلی سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO)^۱، کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک (IEC)^۲ و سازمان بین‌المللی اندازه‌شناسی قانونی (OIML)^۳ است و به عنوان تنها رابط^۴ کمیسیون کدکس غذایی (CAC)^۵ در کشور فعالیت می‌کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی‌های خاص کشور، از آخرین پیشرفت‌های علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بین‌المللی بهره‌گیری می‌شود.

سازمان ملی استاندارد ایران می‌تواند با رعایت موازین پیش‌بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف‌کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست‌محیطی و اقتصادی، اجرای بعضی از استانداردهای ملی ایران را برای محصولات تولیدی داخل کشور و/یا اقلام وارداتی، با تصویب شورای عالی استاندارد، اجباری کند. سازمان می‌تواند به منظور حفظ بازارهای بین‌المللی برای محصولات کشور، اجرای استاندارد کالاهای صادراتی و درجه‌بندی آن را اجباری کند. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده‌کنندگان از خدمات سازمان‌ها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم‌های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست‌محیطی، آزمایشگاه‌ها و مراکز واسنجی (کالیبراسیون) وسایل سنجش، سازمان ملی استاندارد این‌گونه سازمان‌ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می‌کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهینامه تأیید صلاحیت به آن‌ها اعطا و بر عملکرد آن‌ها نظارت می‌کند. ترویج دستگاه بین‌المللی یکاهای واسنجی وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این سازمان است.

-
- 1- International Organization for Standardization
 - 2- International Electrotechnical Commission
 - 3- International Organization for Legal Metrology (Organisation Internationale de Metrologie Legals)
 - 4- Contact point
 - 5- Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد

« مدیریت عملکرد فردی کارکنان-هدف گذاری، ارزیابی عملکرد و طرح‌های بهبود عملکرد
فردی-راهنما »

رئیس:

قلی‌پور، آرین
(دکتری مدیریت منابع انسانی)

سمت و/یا نمایندگی

عضو هیئت علمی دانشگاه تهران

دبیر:

محمداسماعیلی، ندا
(دکتری مدیریت منابع انسانی)

مدرس و مشاور منابع انسانی دانشگاه تهران

اعضاء: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

آقایار، علی
(کارشناسی‌ارشد مدیریت منابع انسانی)

مدیر منابع انسانی شرکت پتروشیمی بندر امام

ابراهیمی‌جمارانی، مسعود
(کارشناسی‌ارشد مدیریت منابع انسانی)

مشاور منابع انسانی شرکت نفت پارس

ابوبی اردکان، محمد
(دکتری مدیریت استراتژیک)

عضو هیئت علمی دانشگاه تهران

احمدزاده اصل، محمدعلی
(کارشناسی‌ارشد مدیریت منابع انسانی)

مدیر عامل شرکت سرمایه‌گذاری توسعه صنایع معدنی امید

اسدی، اصغر
(دکتری مدیریت منابع انسانی)

رئیس اداره ریسک بانک رفاه

اردلان رحیم
کارشناسی‌ارشد مدیریت

معاون اداری و مالی سازمان تامین اجتماعی

اشرفی، رامین
(کارشناسی‌ارشد مدیریت منابع انسانی)

مدیر منابع انسانی شرکت نصب نیرو - گروه مپنا

الماسی، محمد
(کارشناسی‌ارشد مدیریت منابع انسانی)

مدیر کل توسعه دانش و آموزش شرکت ارتباطات سیارایران

الیاسی محمدی، قنبر
(دکتری مدیریت منابع انسانی)

عضو هیئت علمی دانشگاه تهران

رئیس برنامه‌ریزی منابع انسانی پالایشگاه تبریز	امین، سعید (کارشناسی‌ارشد مدیریت منابع انسانی)
رئیس برنامه‌ریزی منابع انسانی شرکت پالایش نفت تهران	ایزدخواه، علی‌اکبر (کارشناسی‌ارشد مدیریت منابع انسانی)
عضو هیئت علمی دانشگاه الزهرا	بابایی زکلیکی، محمدعلی (دکتری مدیریت منابع انسانی)
معاون برنامه‌ریزی و مطالعات استراتژیک شرکت سرمایه‌گذاری ایران	بلوری، خسرو (دکتری مدیریت استراتژیک)
مدیر منابع انسانی شرکت تامین سرمایه لوتوس پارسیان	بناگر، معراج (کارشناسی‌ارشد مدیریت منابع انسانی)
معاون منابع انسانی و مالی بورس کالا	بهرامیان علی اصغر (کارشناسی‌ارشد مدیریت اجرایی)
مدیر منابع انسانی بانک پارسیان	بیژنی اول، محمودرضا (کارشناسی‌ارشد مدیریت منابع انسانی)
مشاور منابع انسانی گروه مپنا	پارسا امین (کارشناسی‌ارشد مدیریت منابع انسانی)
مدیر منابع انسانی هلدینگ ایده آل ایرانیان	پناهی، امیربهادر (دکتری مدیریت منابع انسانی)
عضو هیئت علمی دانشگاه تهران	پورعزت، علی‌اصغر (دکتری مدیریت دولتی)
مدیر برنامه‌ریزی منابع انسانی شرکت پالایش و پخش	پورابراهیم، سهراب (کارشناسی‌ارشد مدیریت منابع انسانی)
مدیر منابع انسانی شرکت بورس اوراق بهادار تهران	پولادی، محمدعلی (دکتری روان‌شناسی)
مدیر عامل پروژه امکان‌سنجی منطقه آزاد جاسک	ترکان، مسعود (کارشناسی‌ارشد مدیریت MBA)
قائم‌مقام مدیر عامل شرکت فولادسازة خزر	تنهایی، الهیار (کارشناسی‌ارشد مدیریت منابع انسانی)
مدیر منابع انسانی شرکت ملی نفت‌کش ایران	توتونچی‌انوری، بهزاد (کارشناسی‌ارشد مدیریت منابع انسانی)
مدیر عامل شرکت سرمایه‌گذاری کشتیرانی ایران	جاویدی، احمد (کارشناسی‌ارشد حسابداری)

رئیس مطالعات و برنامه‌ریزی منابع انسانی شرکت پتروشیمی
امیر کبیر

جلیلی، صدیقه
(کارشناسی‌ارشد روان‌شناسی)

مدیر عامل شرکت بیمه زندگی خاورمیانه

حسن زاده خلیل
(دکتری مدیریت منابع انسانی)

کارشناس مسئول جبران خدمات شرکت نصب نیرو-گروه

حسن‌زاده، زکیه
(دکتری مدیریت منابع انسانی)

مشاور مدیر عامل کارگزاری آینده‌نگر خوارزمی

حسینی، سیدمحمدجواد
(کارشناسی‌ارشد مدیریت منابع انسانی)

مدیر کل منابع انسانی دانشگاه تهران

حاتمی، محمدرضا
(دکتری ژئوفیزیک)

معاون مدیر کل منابع انسانی دانشگاه تهران

حسینی نیا، رضا
(دکتری مدیریت منابع انسانی)

مدیر منابع انسانی مجتمع بیمارستان امام خمینی

حق‌پرست، علی‌اصغر
(دکتری مدیریت منابع انسانی)

مدیر منابع انسانی شرکت حفاری و اکتشاف انرژی

حمیدی‌فر، مرجان
(کارشناسی‌ارشد مدیریت منابع انسانی)

عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس

خائف‌الهی، احمدعلی
(دکتری مدیریت منابع انسانی)

مدیر تشکیلات و روش‌های شرکت فولاداکسین خوزستان

خجسته‌پور، میلاد
(کارشناسی‌ارشد مدیریت منابع انسانی)

عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس

دانایی‌فرد، حسن
(دکتری مدیریت دولتی)

مدیر منابع انسانی شرکت سرمایه‌گذاری بهمن

داوری، بابک
(کارشناسی‌ارشد مدیریت منابع انسانی)

مدیر برنامه‌ریزی و سیستم‌های منابع انسانی گروه مپنا

دبیری، افشین
(دکتری مدیریت منابع انسانی)

مدیر منابع انسانی شرکت نفت پارس

درگاهی، حسن
(کارشناسی‌ارشد مدیریت منابع انسانی)

مدیر منابع انسانی احداث صنعت

ده‌بزرگی، بهمن
(کارشناسی‌ارشد مدیریت منابع انسانی)

مدیر منابع انسانی شرکت انرژی دانا	دیانی پیمان (کارشناسی ارشد مدیریت - SPHR, GPHR, SHRM- SCP, A-CIPD, MBA)
کارشناس پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران	رحمتی، آذین (کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)
معاون منابع انسانی گروه خودروسازی بهمن	رحمتیان، حمید (کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)
مشاور رئیس هیات مدیره سازمان تامین اجتماعی	رحیمی مقدم، فاطمه (کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)
کارشناس خبره منابع انسانی حاتم	رزمی، علی (کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)
معاون وزیر رفاه، تعاون و کار و مدیرعامل صندوق بیمه کشاورزان، روستاییان و عشایر	رستمی، محمد رضا (دکتری مدیریت مالی)
مدیر منابع انسانی پتروشیمی تبریز	زارعی، چنگیز (کارشناسی ارشد مدیریت)
اداره کل استاندارد استان تهران	سروری، فریده (کارشناسی ارشد میکروبیولوژی)
عضو شورای عالی بورس کشور	سعدی، رسول (دکتری مدیریت مالی)
معاون آموزش و توسعه اداره آموزش بانک رفاه	سفیدگران، بهارک (دکتری مدیریت منابع انسانی)
مدیر تشکیلات و روش‌های سازمان تامین اجتماعی	سنگی، امینه (کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)
عضو هیئت علمی دانشگاه تهران	سید جوادین سید رضا (دکتری مدیریت منابع انسانی)
عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی	سیدنقوی، میرعلی (دکتری مدیریت منابع انسانی)
مدیر توسعه منابع انسانی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران-نائب رئیس	شیخ ابراهیم (دکتری مدیریت منابع انسانی)
کارشناس ارشد منابع انسانی و کارگردان اخلاق، ارزشها و فرهنگ (EVC) گروه مپنا	شیرونی شاهین (کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)

مدیر منابع انسانی شرکت سرمایه‌گذاری توسعه معادن
و فلزات

صادقی، علی
(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)

معاون آموزش و توانمندسازی وزارت بهداشت و درمان
و آموزش پزشکی

صبوری، سمیه
(کارشناسی ارشد مدیریت بهداشت)

عضو هیئت علمی دانشگاه تهران

عباسی، طیبه
(دکتری مدیریت منابع انسانی)

کارشناس منابع انسانی شرکت بورس اوراق بهادار تهران

عباسی، گیتا
(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)

رئیس برنامه‌ریزی نیروی انسانی پتروشیمی تبریز

عراقی، سیدجواد
(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)

مدیر منابع انسانی شرکت صنایع ملی
پتروشیمی (هلدینگ خلیج فارس)

عزیزی، ابوالفضل
(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)

عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی شریف

علوی، بابک
(دکتری مدیریت منابع انسانی)

رئیس پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران

علی دوستی، سیروس
(دکتری مدیریت سیستم‌ها)

کارشناس مسئول توسعه منابع انسانی شرکت پرداخت نوین

فرخ، شیما
(دکتری مدیریت منابع انسانی)

مدیر منابع انسانی و آموزش بانک سینا

فرخ‌زاد، فرخ
(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)

رئیس روابط عمومی و تبلیغات بانک اقتصاد نوین

فروزان اعلا، فاطمه
(دکتری مدیریت منابع انسانی)

مدیر امور منابع انسانی شرکت ریل‌پرداز سیستم

فرهمند، حمید
(دکتری مدیریت منابع انسانی)

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی

فقیهی، ابوالحسن
(دکتری مدیریت منابع انسانی)

معاون آموزشی اداره کل آموزش و توسعه منابع انسانی
بانک ملی ایران

فقیهیان، حامد رضا
(فوق لیسانس مدیریت منابع انسانی)

مدیر عامل شرکت رایزیتون

قائنی، عماد
(دکتری مدیریت منابع انسانی)

- قالیبافاصل، حسن
(دکتری مدیریت مالی)
- عضو هیات علمی دانشگاه الزهرا و مدیر عامل
شرکت بورس اوراق بهادار تهران
- قربانزاده، فرهاد
(فوق لیسانس مدیریت منابع انسانی)
- مدیر منابع انسانی شرکت سرمایه‌گذاری گروه
توسعه صنایع بهشهر
- قربانی محمد
- رئیس امور اداری هلدینگ پتروشیمی خلیج فارس
- قربانی‌فر، حمید
(فوق لیسانس مدیریت منابع انسانی)
- قلی‌زاده، ربابه
(فوق لیسانس مدیریت خدمات بهداشت درمانی)
- مدیر اداره آموزش و توانمندسازی وزارت
بهداشت و درمان و آموزش پزشکی
- قنبری، علی‌الله
(دکتری مدیریت منابع انسانی)
- معاون برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی
کشور
- کاظمی، مصطفی
(فوق لیسانس مهندسی معماری)
کامکار صالحی، مهرداد
(فوق لیسانس مدیریت آموزشی)
- معاون اجرایی دبیر خانه شورای عالی علوم و تحقیقات
و فناوری
- کریمی، تورج
(دکتری داروسازی)
- مدیر منابع انسانی شرکت دارو پخش
- کنعانی، علی
(دکتری مدیریت مالی)
- مدیر کل برنامه و بودجه ستاد اجرایی فرمان حضرت امام (ره)
- گشتاسبی، کوروش
(فوق لیسانس مدیریت آموزشی)
مالک، ابراهیم
(لیسانس/فوق لیسانس/دکتری مهندسی صنایع)
- مدیر آموزش منابع انسانی فولاد اکسین
- مدیر منابع انسانی شرکت نفت سپاهان
- مجیدپور، اکبر
(فوق لیسانس مهندسی مکانیک)
- مدیر عامل سیمان تهران
- مرادی، ابراهیم
(دکتری مدیریت منابع انسانی)
- مشاور منابع انسانی امداد خودرو سایپا
- مرتضوی، مهدی
(دکتری مدیریت منابع انسانی)
- معاون منابع انسانی وزارت جهاد کشاورزی
- مشایخی، شروین
(دکتری مدیریت آموزشی)
- مشاور منابع انسانی و دبیر هیات مدیره سازمان تامین اجتماعی
- مشعلی، بهزاد
(دکتری مدیریت منابع انسانی)
- مدیر گروه مدیریت دانشگاه علم و فرهنگ

مدیر آموزش بانک توسعه تعاون	مشکی اصغر (کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)
مشاور حوزه منابع انسانی	ملک شعار، عطاالله (لیسانس مهندسی شیمی)
عضو هیات علمی علوم و تحقیقات	میرسپاسی ناصر (دکتری مدیریت منابع انسانی)
مدیر کل آموزش شهرداری تهران	میرپور سید مرتضی (دکتری مدیریت منابع انسانی)
مدیر عامل شرکت صنایع ملی پتروشیمی (هلدینگ خلیج فارس)	نژادسلیم، عادل (کارشناسی ارشد مهندسی مکانیک)
مدیر منابع انسانی شرکت تامین سرمایه امین	نجفی تکتم (کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)
مدیر عامل مرکز مالی ایران	نقوی، علی (کارشناسی ارشد جامعه‌شناسی)
معاون منابع انسانی گروه مپنا	نورالهی، علی (کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)
معاون بیمه آسیا	نورالهی، نیما (دکتری مدیریت منابع انسانی)
مدیر منابع انسانی پالایشگاه تبریز	نوروزی، رحیم (دکتری مدیریت منابع انسانی)
مدیر آموزش و توسعه دانش بانک پارسیان	وحیدنیا، مریم (کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)
معاون منابع انسانی و تعالی سازمانی شرکت طراحی و مهندسی صنایع انرژی	وزیری‌هامانه، سیدحامد (کارشناسی ارشد مدیریت MBA)
مدیر عامل شرکت سرمایه گذاری گوهران	وکیلی، سیاوش (کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)
مدیر عامل شرکت فرابورس ایران	هامونی، امیر (دکتری اقتصاد)
مدیر منابع انسانی شرکت نفت سپاهان	یحیی‌آبادی، محمد (کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)
مدیر امور منابع انسانی بانک سرمایه	یعقوبی، حمیدرضا (دکتری مدیریت منابع انسانی)
مدیر منابع انسانی شرکت امن افزار	یوسفی‌امیری، مظاهر (دکتری مدیریت منابع انسانی)

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ع	پیش‌گفتار
ف	مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۱	۲ اصطلاحات و تعاریف
۴	۳ کلیات مدیریت عملکرد
۵	۳-۱ مدیریت عملکرد به عنوان یک سیستم
۶	۳-۲ انعطاف‌پذیری فرآیندهای مدیریت عملکرد
۶	۳-۳ قابلیت کاربری استاندارد در محیط‌های اتحادیه یا شورای کارگری
۶	۳-۴ انصاف و برابری
۶	۳-۵ نقش‌های مدیر و کارمند
۸	۴ استاندارد هدف‌گذاری
۸	۴-۱ انواع اهداف
۸	۴-۲ مقیاس رتبه‌بندی
۹	۴-۳ عناصر اهداف موثر
۹	۴-۴ مستندسازی
۱۰	۴-۵ بازنگری و تعدیل اهداف
۱۰	۵ استاندارد ارزیابی عملکرد
۱۰	۵-۱ ارزیابی عملکرد
۱۱	۵-۲ فرآیند مرور و ارزیابی عملکرد
۱۱	۵-۳ بازخورد
۱۱	۵-۴ آموزش ارزیابی عملکرد
۱۲	۵-۵ اندازه‌گیری و کنترل‌های داخلی
۱۳	۵-۶ معیارهای مشخص برای یک مقیاس رتبه‌بندی
۱۳	۵-۷ کالیبراسیون ارزیابی عملکرد
۱۴	۶ استاندارد طرح بهبود عملکرد

صفحه	عنوان
۱۴	۱-۶ کاربردها و نتایج مناسب
۱۴	۲-۶ جلسه بازخورد طرح بهبود عملکرد
۱۴	۳-۶ نگهداری مستندات
۱۵	۴-۶ راهنماهای قالب مستندات
۱۶	۷ ارتباط با سایر فرآیندهای مدیریت
۱۶	۸ مستندات پشتیبان
۲۵	کتابنامه

پیش‌گفتار

استاندارد « مدیریت عملکرد فردی کارکنان-هدف گذاری، ارزیابی عملکرد و طرح‌های بهبود عملکرد فردی- راهنما » که پیش‌نویس آن در کمیسیون‌های مربوط تهیه و تدوین شده است، در یکصد و هشتاد و نهمین اجلاس کمیته ملی استاندارد مدیریت کیفیت مورخ ۱۳۹۵/۸/۱۱ تصویب شد. اینک این استاندارد به استناد بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱، به عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود.

استانداردهای ملی ایران بر اساس استاندارد ملی ایران شماره ۵ (استانداردهای ملی ایران- ساختار و شیوه نگارش) تدوین می‌شوند. برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ملی ایران در صورت لزوم تجدیدنظر خواهند شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح و تکمیل این استانداردها ارائه شود، هنگام تجدیدنظر در کمیسیون‌های مربوط مورد توجه قرار خواهد گرفت. بنابراین، باید همواره از آخرین تجدیدنظر استانداردهای ملی ایران استفاده کرد.

منبع و مأخذی (منابع و مأخذی) که برای تهیه و تدوین این استاندارد مورد استفاده قرار گرفته به شرح زیر است:

ANSI/SHRM 09001: 2012, Performance Management

مقدمه

مطالب تدوین شده در این استاندارد را می توان در دو دسته الزامی^۱ و توصیه ای^۲ جای داد. رعایت مطالب الزامی در هر شرایطی لازم است و باید توسط سازمان ها رعایت شود. رعایت مطالب توصیه ای لازم نیست، ولی سازمان ها می توانند برای تعالی منابع انسانی خود، آنها را نیز رعایت کنند.

واضح است که نیل به اهداف سازمان، از طریق منابع انسانی آن رخ می دهد. زمانی اهداف سازمانی تحقق پیدا می کند که کارکنان از این اهداف اطلاع داشته و در هدف گذاری مربوط به خود مشارکت داشته باشند و این اهداف سازمانی به اهداف واحدی و فردی تبدیل شود. وقتی همه کارکنان از اهداف فردی خود مطلع باشند، عملکرد افراد در راستای اهداف سازمان قرار می گیرد و تحقق اهداف سازمان ممکن می شود.

برای اینکه بتوان عملکرد کارکنان را مدیریت کرد، باید حداقل هایی را رعایت کرد که در این استاندارد به آنها پرداخته شده است. مباحث این استاندارد، حول محورهای زیر تدوین یافته است:

- تعیین اهداف عملکردی: فرآیند هدف گذاری برای یک دوره زمانی مشخص؛

- ارزیابی عملکرد: فرآیند ارزیابی عملکرد واقعی در راستای اهداف تعیین شده؛

- طرح بهبود عملکرد: شناسایی و بهره گیری تدابیری برای بهبود عملکرد فردی در دوره آتی؛

در حقیقت، مدیریت عملکرد قلب مدیریت منابع انسانی است و عامل اصلی ارتقا و بهره وری منابع انسانی و سازمان است. سازمان باید برای تولید، توسعه و فروش کالاها و خدمات با ارزش به مشتریان و ارباب رجوع، تکنیک هایی را به کار گیرد که موجب انگیزش و تشویق کارکنان شود تا با بیشترین توان برای ارزش آفرینی در سازمان کار کنند. فرآیند مدیریت عملکرد اثربخش با شفاف سازی انتظارات سازمان برای کارکنان، فراهم کردن بازخورد مناسب، تدارک مربی گری و منتورینگ^۳ و ارائه طرح های بهبود عملکرد، موجب انگیزش کارکنان می شود.

در بیشتر سازمان ها، واحد منابع انسانی، مسئول فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان است، ولی داشتن مدیریت عملکرد اثربخش مرهون تلاش های همه اعضای سازمان است. در این میان، حمایت و حضور مؤثر مدیریت ارشد سازمان، اصلی ترین عامل در موفقیت مدیریت عملکرد، است.

تلاش شده است که این استاندارد در همه سازمان ها کاربرد داشته باشد. هر چند تأکید این استاندارد سطح فردی است، ولی برای ارزیابی عملکرد تیمی نیز مناسب است. باید خاطر نشان کرد که ساختار و زمان بندی این استاندارد، متناسب با شرایط و فرهنگ هر سازمان ممکن است نیازمند انعطاف پذیری و پویایی خاصی باشد که حتماً باید در پیاده سازی آن مدنظر قرار گیرد.

1-Mandatory
2-Recommended
3-Mentoring

یادآوری- در تدوین این استاندارد، طیف وسیعی از متخصصان و مدیران منابع انسانی از سازمان‌های مختلف مشارکت داشته‌اند تا حاصل کار بتواند علیرغم وجود تفاوت‌ها در فرهنگ و شرایط سازمان‌های متنوع، در همه آنها قابلیت کاربرد داشته باشد.

مدیریت عملکرد فردی کارکنان-هدف گذاری، ارزیابی عملکرد و طرح‌های بهبود عملکرد فردی-راهنما

۱ هدف و دامنه کاربرد

هدف از تدوین این استاندارد، ارائه راهنما برای تعیین اهداف عملکرد فردی، ارزیابی عملکرد و طرح‌های بهبود عملکرد فردی است به گونه‌ای که بتواند در ارتقا عملکرد منابع انسانی سازمان، مؤثر واقع شود. این استاندارد، در سازمان‌های بزرگ و کوچک، دولتی و خصوصی، انتفاعی و غیرانتفاعی، سودمحور و مأموریت‌محور، قابل پیاده‌سازی است. سازمان‌هایی که درصدد ایجاد، بازطراحی و روزآمدسازی فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان هستند، می‌توانند از این استاندارد، استفاده کنند.

این استاندارد برای موارد زیر کاربرد دارد:

- تعیین اهداف عملکردی؛

- ارزیابی عملکرد؛

- ارائه بازخورد؛

- طرح‌های بهبود عملکرد (PIP).^۱

این استاندارد، هرچند به طور مستقیم برای موارد زیر طراحی نشده است، می‌تواند به بهبود آنها کمک کند:

- شرح شغل؛

- برنامه‌های جذب و کارمندیابی؛

- حقوق و مزایا.

۲ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد، اصطلاحات و تعاریف زیر به کار می‌رود.

۱-۲

همسویی

alignment

عبارت است از هماهنگی بین مدیریت ارشد و کارکنان. توصیه می‌شود اهداف تیم‌ها و افراد با اهداف سازمان همسو باشد. بهتر است هر هدفی در پایین به صورت آشنایی از اهداف بالا نشأت بگیرد.

۲-۲

مریی‌گری

coaching

به هدایت، راهنمایی و مشاوره ارزیابی‌شونده توسط ارزیابی‌کننده اطلاق می‌شود.

۳-۲

توافق‌های چانه‌زنی جمعی

CBA

collective Bargaining Agreement

توافق‌هایی است که بر اساس چانه‌زنی جمعی اتحادیه‌ها حاصل می‌شود.

یادآوری - در ایران CBA توسط شوراهای کار انجام می‌شود و بیشتر در مورد طرح طبقه بندی مشاغل، توصیه به شورا در مورد تعیین حداقل دستمزدها و روابط کار، کاربرد دارد.

۴-۲

شایستگی‌ها

competencies

منظور از شایستگی، دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و خصوصیات دیگری است که برای عملکرد خوب در یک شغل لازم است.

یادآوری - سازمان‌ها مجموعه‌ای از شایستگی‌ها را تعریف می‌کنند و انتظار دارند که اندازه‌گیری عملکرد واقعی کارکنان، در راستای شایستگی‌های محوری سازمان انجام شود.

۵-۲

اهداف

objectives

عبارت است از انتظارات توافق‌شده بین ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده در حوزه‌های رفتاری (EVC)^۱، توسعه ای (KSA)^۲ و نتایج عینی^۳.

1-Ethics, Values and Culture
2-Knowledge, Skills and Abilities
3-Results

۶-۲

طرح‌های توسعه فردی

IDPs

individual Development Plans

طرح‌های توسعه فردی، به کارکنان در راستای اهداف توسعه فردی کمک می‌کند و موجب همسوسازی اهداف افراد با اهداف سازمان می‌شود. این طرح به منظور تقویت مهارت‌ها و توانایی‌های فرد طراحی می‌شود و استفاده از فرصت‌های آتی را ممکن می‌سازد.

۷-۲

شاخص‌های کلیدی عملکرد

KPIs

key Performance Indicators

عبارت است از سنجه‌های قابل سنجش عملکرد که بر مبنای عوامل کلیدی موفقیت در کسب‌وکار ایجاد می‌شود. این سنجه‌ها در پروژه‌ها، بخش‌ها و سازمان‌های مختلف، متفاوت است.

۸-۲

مدیر

manager

به همه افرادی که ارزیابی عملکرد را انجام می‌دهند، اطلاق می‌شود و شامل همه معاونان، مدیران، رؤسا و سرپرستانی می‌شود که نقش مافوق را ایفا می‌کنند.

۹-۲

طیف لیکرت

likert Scale

طیف پنج‌تایی یا هفت‌تایی، از بدترین به بهترین طیف که مقیاس ارزیابی عملکرد را نشان می‌دهد و بیان‌گر سطح عملکرد ارزیابی‌شونده است.

۱۰-۲

طرح بهبود عملکرد

performance improvement plan

طرح بهبود عملکرد، برای عملکرد غیررضایت‌بخش طراحی می‌شود. این طرح توسط مدیر برای بهبود عملکرد فرد در راستای اهداف عملکردی به کار گرفته می‌شود. طرح توسعه فردی، برای همه افراد تدوین می‌شود، ولی طرح‌های بهبود عملکرد فقط برای عملکرد غیرقابل‌قبول به کار گرفته می‌شود. طرح بهبود عملکرد ممکن است نیازمند مربی‌گری و مشاوره هم باشد تا عملکرد فرد خاص پس از یک دوره ارزیابی، بهبود یابد.

۱۱-۲

اهداف (اسمارت)

SMART

specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound

منظور، اهداف خاص، باید قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط و دارای دوره زمانی باشد. یادآوری-مدل هارد^۱ (قلبی، الهام بخش، ضروری و چالشی) نیز به عنوان مکمل اسمارت برای این کار توصیه می شود.

۱۲-۲

کارکنان

employees

به همه کارکنانی که عملکرد آنها توسط مافوق ارزیابی می شوند، اطلاق می شود و می تواند شامل همه کارکنان رسمی، قراردادی، ساعتی و پیمان کاری باشد.

۱۳-۲

منتور

mentor

منتور به شخص با تجربه‌ای گفته می شود که مسئولیت مربی‌گری و مشاوره و هدایت شخص تازه‌کار و کم‌تجربه را به عهده می گیرد.

۱۴-۲

منتی

mentee

منتی به شخص تازه‌کار و کم تجربه‌ای اطلاق می شود که تحت مربی‌گری و مشاوره و هدایت منتور قرار می گیرد.

۱۵-۲

منتورینگ

mentoring

فرآیند رسمی مربی‌گری و هدایت و پرورش منتی توسط منتور است.

۲-۱۶

شایستگی های مدیریت عملکرد

Performance management competencies

به شایستگی های رفتاری و بین فردی ارزیابی کننده اشاره دارد که برای مدیریت عملکرد موثر لازم است.

۳ کلیات مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد، سیستم حفظ یا بهبود عملکرد کارکنان از طریق استفاده از فرآیندهای برنامه‌ریزی عملکرد، مربی‌گری، منتورینگ و ارائه بازخورد دائم است. در طول سال‌ها، بسیاری از سازمان‌ها فرآیند برنامه‌ریزی عملکرد را

¹ HARD-Heartfelt, Animated, Required, Difficult

اجرا کردند. این فرآیندها برای تمرکز بر ارزیابی عملکرد کارکنان از طریق مافوق آنها که معمولاً به عنوان مدیر یا سرپرست شناخته می‌شود، طراحی شده‌اند.

هدف ارزیابی عملکرد به طور سنتی، این بوده است که حداقل سالی یک‌بار، وظایف، شایستگی‌ها و کارهای افراد بررسی شود. علاوه بر این، ارزیابی عملکرد، فرصتی را برای توسعه اهداف سال آتی و بحث درباره موضوعات پیشرفت مسیر شغلی به منظور حصول اطمینان از رشد و توسعه کارکنان، فراهم می‌کند.

همه سازمان‌ها از فرآیند رسمی ارزیابی عملکرد استفاده نمی‌کنند و در بعضی موارد، به توافق‌های چانه‌زنی جمعی و دادن امتیاز یکسان به همه کارکنان، محدود می‌شود. فرآیند ارزیابی عملکرد، در صورتی که با رویکردی متوازن و به صورت منصفانه اجرا شود، می‌تواند به مشارکت همه کارکنان و ایجاد حس مسئولیت شخصی در آنان بیانجامد. این نتایج به نوبه خود، می‌تواند منجر به ایجاد محیط سالمی شود که در آن کارکنان احساس غرور و افتخار کنند، و در نهایت، اهداف سازمانی تحقق یابد. به موازات تغییر در ارزش‌های نسل‌های کاری، نیازها و ارزش‌ها در فرآیند ارزیابی عملکرد نیز ممکن است تغییر یابد. بنابراین، مدیران ارشد باید مفهوم و برداشت خود را از ارزیابی عملکرد اصلاح کنند تا اطمینان حاصل شود که آن چه از نظر سازمان‌های جدید، با ارزش تلقی می‌شود به‌ویژه موارد زیر، در ارزیابی عملکرد گنجانده شده است. در این خصوص، توجه به موارد زیر متمر خواهد بود:

- ارتقاء عملکرد و دست‌یابی به سطح بالاتر کارآمدی و کارآیی سازمانی، واحدی و فردی؛

- ایجاد و تحقق فرصت‌های ارتقاء عملکرد و یادگیری؛

- ارتقاء شایستگی‌ها؛

- تقویت انگیزش؛

- هدایت و منتورینگ و ارشاد؛

- برقراری ارتباط صحیح، شفاف، منصفانه، قابل اتکا و بهنگام و نیز شیوه‌های موثر ارج نهادن و قدردانی از عملکرد افراد؛

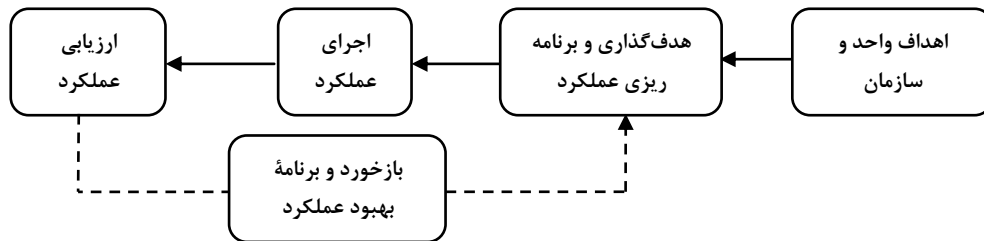
- تحکیم ارتباطات موثر میان مدیران و کارکنان تحت سرپرستی.

گرچه این حوزه‌ها در سبک سنتی ارزیابی عملکرد نیز گنجانده شده است، تمرکز بر این چهار جزء، برای کارکنان سازمان‌های آینده این اطمینان را ایجاد می‌کند که وظایف و کارکردهای منابع انسانی برای راهبری نوآور و موفق در توانمندسازی کارکنان، ضروری است.

۳-۱ مدیریت عملکرد به عنوان یک سیستم

یکی از پیشرفت‌های کلیدی که منابع انسانی را از امور اداری یا مدیریت پرسنلی (امور کارکنان) سنتی متمایز می‌سازد، تاکید منابع انسانی بر مدیریت عملکرد کارکنان است. جامع‌ترین کاربرد سیستم مدیریت عملکرد پویا، زمانی روی می‌دهد که ارتباطات علت و معلولی عملکرد فعلی، برای تعریف و همسوسازی عملکرد آتی مورد استفاده قرار گیرد. در

این راستا، مدیریت منابع انسانی باید با یکپارچه‌سازی مفاهیم هدف‌گذاری و برنامه‌های بهبود عملکرد با فرآیندهای بازخورد، سیستم مدیریت عملکرد را جاری‌سازی کند تا همه خرده سیستم‌های سیستم مدیریت عملکرد مرتبط با هم پیاده‌سازی شود. لازم به ذکر است این چرخه یک موضوع استراتژیک است و عوامل فرهنگی و زمینه‌ای، فضای اعتماد، گفتگوی آزاد و راحت و فرهنگ عملکرد محور برای اثربخشی مدیریت عملکرد کارکنان ضروریست.



شکل شماره ۱: سیستم مدیریت عملکرد کارکنان

۲-۳ انعطاف‌پذیری فرآیندهای مدیریت عملکرد

این استاندارد برای ارتقای صرفاً نوع خاصی از فرآیند مدیریت عملکرد طراحی نشده است و قابلیت آن را دارد که از ایده‌های متنوعی استفاده کند. البته توصیه می‌شود عناصر اصلی این استاندارد، در هر فرآیند مدیریت عملکردی که سازمان، برای تحقق نیازهای خود انتخاب می‌کند، گنجانده شود. گرچه، در این استاندارد به مستندات و طرح‌های مشخصی توجه شده است، نیازی نیست فرآیند انتخابی سازمان دقیقاً شامل این موارد باشد.

اگر سازمان، رویکرد متفاوتی را (با نوآوری بیشتری) انتخاب کند، به منظور فراهم کردن دیگر راه‌حل‌ها، توصیه می‌شود عناصر اصلی این استاندارد از قبیل هدف‌گذاری، ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان، در فرآیندها لحاظ شود. هنگام ارزیابی چگونگی تحقق اهداف و ارزش‌های سازمانی توسط فرد یا تیم در سازمان، مولفه‌های این استاندارد باید در ارزیابی گنجانده شود.

۳-۳ قابلیت کاربری استاندارد در محیط‌های اتحادیه یا شورای کارگری

به طور کلی، استانداردهای عملکرد مطرح‌شده در این مدرک، برای استفاده در هر نوع زمینه کاری از جمله اتحادیه‌ها یا شوراهای کارگری توصیه می‌شود، گرچه قوانین و مقررات، توافقات جمعی مختلف و جنبه‌های حقوقی و وظایف قانونی مرتبط، می‌تواند اجرای این استانداردها را دشوار یا غیرممکن سازد. پارامترهای قانونی خاص استخدام، ممکن است مانع استفاده از استانداردها و انجام اقدامات در محیط‌های حرفه‌ای و صنعتی شود، ولی عناصر و فرآیندهای زیربنایی مطرح‌شده در اینجا برای همه محیط‌های کاری، ارزش‌سازنده‌ای دارد و مشکلات و منع قانونی ندارد.

۴-۳ انصاف و برابری

فرآیند مدیریت عملکرد باید منصفانه و بدون در نظر گرفتن موضوعات غیرکاری باشد. به منظور شناسایی خطاهای نظام‌مند و غیرهدفمند، توصیه می‌شود که تجزیه و تحلیلی از کل فرآیند و میزان عملکرد واقعی، برحسب یک گروه جمعیت‌شناختی^۱ (شامل همه سطوح سازمانی، تحصیلات، جنسیت و سابقه) به طور سالیانه انجام شود.

۳-۵ نقش‌های مدیر و کارمند

ارتباطات سازنده، رسمی و منظم، رسالت اصلی و محوری فرآیند بازنگری عملکرد است. برای تسهیل این هدف، توصیه می‌شود، هم کارمند و هم مدیر، در حین ارزیابی عملکرد از پیشرفت مراحل فرآیند، اینکه چگونه کار می‌کند، چرا عملکرد کارکنان ارزیابی می‌شود و پس از ارزیابی عملکرد چه انتظاراتی برآورده می‌شود، به طور یکسان اطلاع و آگاهی داشته باشند.

۳-۵-۱ نقش مدیر

مدیر برای هدف‌گذاری، انتظارات و اهداف مدیریت را به کارکنان ابلاغ می‌کند و در توسعه اهداف فردی همسو با اهداف سازمانی، همکاری می‌کند. نقش مدیر، حصول اطمینان از این امر است که ارزیابی عملکرد کارکنان، به‌طور منصفانه، عینی و مطابق با خط‌مشی‌ها و رویه‌های سازمانی انجام می‌شود. به عنوان بهترین شیوه، توصیه می‌شود مدیری که کار ارزیابی را انجام می‌دهد، همواره از مدت زمانی که هر فرد به طور فعالانه در ارزیابی مشارکت دارد، اطلاع داشته باشد و آن را مدیریت کند. به‌طور کلی، موثرترین ارتباطات، هنگامی رخ می‌دهد که مدیر و کارمند مدت زمان یکسانی را برای صحبت کردن و گوش دادن صرف کنند.

مدیر به منظور ارزیابی بعدی خود، باید عملکرد رفتارهای مطلوب و نامطلوب کارکنان یا تیم را در طول چرخه ارزیابی عملکرد، نظارت و مستندسازی کند. همچنین مدیر مسئولیت فراهم نمودن بازخورد مستمر را به کارکنان، درباره عملکرد آنها بر عهده دارد. برای اینکه مدیریت عملکرد اثربخشی بالایی را داشته باشد، باید بیش از یک‌بار در سال انجام شود، زیرا مدیریت عملکرد، تعامل مستمری بین مدیر و کارمند است.

مدیر، مسئول است شواهدات عملکرد را در قالب سندی است که باید در دسترس ارزیابی شونده باشد، ارائه دهد و باید این شواهد را با فرآیندهای مدیریت عملکرد یکپارچه سازد. از مدیر انتظار می‌رود که مثال‌های روشنی را از رفتارهای موفق و ناموفق و رفتارهای مطلوب و نامطلوب کارکنان بیان کند (ثبت وقایع حساس). وظیفه مدیر، بیان انتظارات عملکردی به کارکنان، به گونه‌ای است که آنها را آگاه، هدایت، آموزش و/یا مشاوره دهد. در نتیجه، از طریق ارزیابی عملکرد موثر، کارکنان خواهند فهمید که چه انتظاری از آنها وجود دارد. از مدیر انتظار می‌رود با توجه به ارزیابی، هر نوع عدم توافق با کارکنان را مستند کند. مدیر باید همه فرم‌های ارزیابی را امضاء کرده، تاریخ ارزیابی را ثبت کند. به منظور پایش پیشرفت و مدیریت منصفانه پیامدها، نقش مدیر در طرح‌های بهبود عملکرد، بیان روشن انتظارات است.

۳-۵-۲ نقش کارکنان

نقش کارکنان در هدف‌گذاری، مشارکت در توسعه اهداف (اسمارت/ هارد) همراستا با اهداف سازمان و تعهد به آنهاست. نقش کارکنان در ارزیابی عملکرد، مشارکت در فرآیند ارزیابی عملکرد به شیوه‌ای سازنده است. زمانی که کارکنان مشارکت فعالانه‌تری دارند، اهداف ارزیابی عملکرد، بهبود می‌یابد. توصیه می‌شود کارکنان از مسئولیت و اختیار مدیر خود در انجام ارزیابی عملکرد آگاه باشند، و آن را محترم شمارند. بسته به میزان توسعه‌یافتگی فرآیند در سازمان خاص، خود کارکنان می‌توانند مسئول تکمیل خودارزیابی باشند یا نباشند. کارکنان، باید به نتایج ارزیابی و بازخورد مدیر توجه کنند و از آنها انتظار می‌رود که شواهد، بازخورد و اهداف مصوب را بپذیرند و در عملکرد کاری آتی خود، لحاظ کنند. زمانی که کارکنان احساس می‌کنند عملکردشان به‌درستی یا منصفانه سنجش و مستند نشده است، باید از مدیران خود درباره موضوع سوال کنند یا در آن مورد به بحث منطقی بپردازند.

اگر این سوالات پرسیده نشود یا موضوعات از طریق مباحثه حل نشود، کارمند می‌تواند آن‌ها را در قالب مناسب در فرآیند مدیریت عملکرد مستند سازد.

از کارکنان هم انتظار می‌رود که فرم ارزیابی را امضاء، تاریخ آن را ثبت و تایید کنند که این ارزیابی را دریافت کرده‌اند، البته این روند، الزاماً به معنای موافقت آنها نیست. کارکنان در طرح بهبود عملکرد در قبال تعهد به مراحل طرح و ارتباط صادقانه با مدیر پاسخ‌گو هستند.

۴ استاندارد هدف‌گذاری

در این استاندارد، حداقل استاندارد اثربخش برای هدف‌گذاری عملکرد بر مبنای وظایف شغلی، پروژه‌های کاری و رفتارهای مطلوب و چالشی/توسعه‌ای، شرح داده شده و استاندارد شایستگی‌ها در آن گنجانده نشده است. این استاندارد برای عملکرد فردی و تیمی در همه سازمان‌ها (بدون در نظر گرفتن اندازه سازمان) به کار می‌رود و شامل برنامه زمانی هدف‌گذاری و فرآیند هدف‌گذاری و نیز مستندسازی و بازنگری و تعدیل (شامل تغییر یا اصلاح در جهت نیل به نتایج مطلوب) اهداف قبلی است.

۴-۱ انواع اهداف

۴-۱-۱ اهداف شرح شغل

اهداف می‌تواند براساس دستیابی به وظایف شغلی از قبل تعیین شده باشد. انتظار می‌رود تا زمانی که شرح شغل تغییر نکرده است، این اهداف به طور مستمر تحقق پیدا کنند، برای مثال اهداف مالی، اهداف مربوط به مشتری، فرآیند یا سیستم.

۴-۱-۲ اهداف پروژه

اهداف فردی می‌تواند بر حسب دستیابی به اهداف پروژه تعیین شوند. این اهداف می‌تواند برای یک سال تدوین شوند و زمانی که پروژه تکمیل شد، تغییر کنند. شرح شغل و اهداف پروژه درباره اینکه چه نیازهایی باید تحقق یابند، می‌باشند.

۳-۱-۴ اهداف رفتاری

اهداف ممکن است بر مبنای انتظارات رفتاری (اخلاقی، ارزشی و فرهنگی) خاص باشند. انتظار می‌رود که این اهداف به طور مستمر محقق شوند. اهداف رفتاری بیشتر معطوف چگونگی انجام امور هستند.

۴-۱-۴ اهداف توسعه‌ای

اهدافی که دستیابی به آنها چالش‌برانگیز هستند، اهداف توسعه‌ای یا گسترده نامیده می‌شوند. اهداف توسعه‌ای معمولاً برای توسعه دانش، مهارت و توانایی‌های کارکنان با پتانسیل بالا به کار می‌روند. خاطر نشان می‌سازد که برخی از سازمان‌ها به حداقل یکی از این اهداف برای هر کارمند نیاز دارند.

۲-۴ مقیاس رتبه‌بندی

در بیشتر فرآیندهای مدیریت عملکرد، برای نشان دادن سطوح عملکرد، از یک مقیاس رتبه‌بندی استفاده می‌شود. مقیاس‌های لیکرت یا توصیف سطوح عملکرد موفق، مثال‌هایی از این قبیل مقیاس‌ها هستند. نوع مقیاس‌ها باید متناسب با سازمان طراحی شود. گرچه، همه فرآیندهای مدیریت عملکرد موثر باید بعضی از انواع معیارها و سنج‌ها را باهم ادغام نمایند.

۳-۴ عناصر اهداف موثر

برای توسعه اهداف موثر، عناصری مورد نیاز است که اگرچه واژه‌هایی که عناصر را توصیف می‌کنند، متفاوت‌اند ولی مفهوم همه آن‌ها ثابت است. توصیه می‌شود اهداف موثر:

- مشارکتی باشد. به منظور حصول اطمینان از درک و تعهد مشترک، بهتر است هم مدیر و هم کارمند در توسعه اهداف، مشارکت داشته باشند.

- مستند باشند. خواه به صورت الکترونیکی خواه به صورت نسخه چاپی، به درستی و با دقت نگهداری و مستندسازی شوند و برای بازنگری در دسترس قرار گیرند و به طور مستمر مدیریت شوند.

- مشخص باشند و نتایج تعریف شده‌ای را ارائه دهند.

- قابل اندازه‌گیری باشند و بیانیه‌ای را نه تنها برای وضعیت موجود، بلکه برای نتایج مطلوب ارائه دهند.

- چالش‌برانگیز، اما قابل دستیابی باشند.

- منطقی باشند، آنها باید با حوزه مسئولیت‌های فعلی افراد و ابزارهای افراد برای کسب نتایج مطلوب مرتبط باشند.

- انعکاس دهنده چارچوب زمانی توصیه شده جهت تحقق نتایج مطلوب باشند.

- با توجه به تغییر شرایط، به اندازه کافی انعطاف پذیر باشند.

- پایش شوند و پیشرفت آنها تایید شود.

- از بالا به پایین جاری شوند و با فلسفه کسب و کار، چشم انداز و بیانیه مأموریت سازمان، همسو شوند.

به طور خلاصه، توصیه می شود هدف موثر، به روشنی نتایج مورد انتظار را به روش کمی و یا کیفی تبیین و چارچوب زمانی را برای تحقق نتایج و خروجی مورد انتظار، تعیین کند.

مثال ۱:

هدف ضعیف: کاهش ترک خدمت.

مثال ۲:

هدف موثر: کاهش ترک خدمت داوطلبانه کارشناسان نرم افزار در بخش فناوری اطلاعات و ارتباطات از ۲۴٪ به ۱۴٪ در ۲۴ ماه آینده.

۴-۴ مستندسازی

اهداف باید به صورت مکتوب مستند شوند و نسخه ای از آن در اختیار کارکنان قرار گیرد. مستندات و اطلاعات بهتر است برای بازنگری اهداف دوره قبلی و توسعه اهداف جدید و بازخورد استفاده شوند.

۴-۵ بازنگری و تعدیل اهداف

به موازات تغییر در کسب و کار، توصیه می شود اهداف نیز تجدیدنظر شوند. سازمان باید دائماً با عوامل اقتصادی و رقابتی خود را تطبیق دهد، بنابراین، نیاز است تا معیارهای ارزیابی عملکرد با تغییر مأموریت های سازمان، اهداف کسب و کار و تقاضاهای بازار همسو شوند. توصیه می شود، فرآیندی استقرار یابد تا امکان نقد و تفسیر و روزآمدسازی پیشرفت اهداف را برای کارکنان و مدیران به صورت منظم، فراهم سازد، اما تواتر آن نباید کمتر از یک فصل باشد.

۵ استانداردهای ارزیابی عملکرد

در این استاندارد، حداقل استاندارد اثر بخش برای ارزیابی عملکرد شرح داده شده است. این استاندارد محدود به صنعت، گروه یا شرکت خاصی نیست. این استاندارد شامل کلیات ملاحظات ارزیابی عملکرد، بازنگری فرآیند و بازخورد و نیز آموزش ارزیابی عملکرد، کنترل های داخلی و کالیبراسیون است.

۵-۱ ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد در برگیرنده ملاحظات ذهنی و عینی چگونگی ارزیابی و سنجش نتایج عملکرد کارکنان است. شاخص های عینی عملکرد می تواند شامل معیارهایی همچون حجم فروش، سودآوری یا میزان تولید، تعداد اسناد،

تعداد خطاها، و تنوع محصول باشد. شاخص‌های ذهنی معمولاً شامل جمع‌آوری اطلاعاتی درباره دستاوردهای کارکنان و ارزیابی تاثیر این دستاوردهاست.

اطلاعات ارزیابی عملکرد برای تصمیم‌گیری راجع به عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد (آیا بهبود عملکرد مورد نیاز است؟ آیا عملکرد رضایت‌بخش است؟ آیا کارکنان آمادگی ارتقا برای نقش جدید را دارند؟). از مقیاس سنجش (مثل طیف لیکرت) می‌توان برای کسب نتایج عملکرد کارکنان استفاده کرد. توصیه می‌شود مقیاس رتبه‌بندی (چه عددی چه توصیفی) تعداد کافی از سطوح رتبه‌بندی (پنج‌سطح، شش‌سطح، هفت‌سطح) را برای متمایز ساختن عملکرد بین کارکنان فراهم کند.

ارزیابی عملکرد، شامل ملاحظات درباره مجموعه کاملی از عوامل مرتبط با موفقیت عملکرد کارکنان است که دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و سایر ویژگی‌های کارکنان را مورد توجه قرار می‌دهد و بررسی می‌کند که آیا آنها با الزامات فنی، بین فردی و رهبری نقش مورد نظر، مرتبط هستند یا نه. شرح مشاغل، پروفایل^۱ نقش، مدل‌های شایستگی و سایر مستندات سازمانی، مبنایی را برای درک الزامات موقعیت‌های شغلی مشخص فراهم می‌کند.

ارزیابی مداوم (هفتگی/ماهانه) مدیر از عملکرد کارکنان در کل دوره ارزیابی بر اساس شاخص‌های کمی و کیفی، اطلاعاتی را درباره چگونگی ایفای نقش کارکنان ارائه می‌دهد. مشاهدات و بازخورد رسمی و غیررسمی (ثبت وقایع حساس) از مدیر به کارکنان، بخش مهمی از فرآیند ارزیابی عملکرد محسوب می‌شود.

۵-۲ فرآیند ارزیابی عملکرد

فرآیند ارزیابی عملکرد بر اساس فعالیت‌ها، راهبردها، اهداف و فرهنگ سازمانی موجود، متفاوت خواهد بود، اما عناصر فرآیند ارزیابی در همه بخش‌ها و سازمان‌های مختلف کاربرد دارد. این فرآیند از ساختار و ابزارهای مورد استفاده در سازمان‌های مشخص، تشخیص داده می‌شود.

الزامات استانداردها برای فرآیند ارزیابی عملکرد موثر، شامل موارد زیر است:

الف- فرآیند بازخورد مستمر و به موقع در سراسر دوره ارزیابی، به گونه‌ای که کارکنان بدانند چگونه کارشان را انجام می‌دهند و چه چیزی مورد انتظار است.

ب- گفت‌وگویی که نتایج عملکرد سنجش شده را در مقایسه با اهداف مشخص و روشن، و انتظارات مقرر شده در ابتدای چرخه مدیریت عملکرد، بازخورد می‌دهد.

پ- فرآیندی برای تایید نتایج فرآیند ارزیابی عملکرد که بین مدیر و کارمند مستند شده است.

ت- گفت‌وگوی فردی دو طرفه بین مدیر و کارمند (ترجیحاً چهره‌به‌چهره) حداقل یک‌بار در سال.

۳-۵ بازخورد

بازخورد، ویژگی اساسی همه مراحل ارزیابی عملکرد است. در طول فرآیند برنامه‌ریزی عملکرد، توصیه می‌شود هم انتظارات رفتاری، هم انتظارات توسعه ای و نیز انتظارات نتایج تدوین و در خصوص عملکرد در هر سه حوزه، بحث شود و در طول فرآیند ارزیابی و رتبه‌بندی عملکرد، بازخورد ارائه شود. علاوه بر ارائه بازخورد، هرگاه عملکرد خاص یا وضعی مشاهده شد، ارائه بازخورد دوره‌ای درباره دستاوردها و نقش هر روزه کارکنان توصیه می‌شود.

برای اینکه فرآیند بازخورد خوب عمل کند، توصیه می‌شود فرآیند ارتباطات دو طرفه‌ای، از مسئولیت‌های مشترک مدیران و کارکنان، برقرار باشد. این روش، مستلزم آموزش مدیران و کارکنان درباره مسئولیت‌هایشان در فرآیند بازخورد عملکرد است.

بازخورد موثر، باید به موقع، سازنده، مشخص و متوازن باشد و توصیه می‌شود شامل اطلاعات مثبت و توسعه‌ای بر مبنای آن چه کارکنان انجام داده یا ندادند، باشد. شایان ذکر است که بازخورد باید بر مبنای رفتارها و خروجی‌ها باشد، نه ویژگی‌های شخصیتی و این رفتارها باید مرتبط با عملکرد موثر یا غیرموثر باشند. البته بازخورد می‌تواند یک فعالیت روزمره و مستمر باشد تا اینکه صرفاً در آخر چرخه مدیریت عملکرد ارائه شود. ممکن است در کنار این چرخه رسمی، ارزیابی و بازخورد به صورت غیر رسمی و روزانه انجام شود.

۴-۵ آموزش ارزیابی عملکرد

فرآیند آموزش کارکنانی که در ارزیابی عملکرد مشارکت می‌کنند، اکیداً توصیه می‌شود.

به منظور اثربخشی فرآیند، توصیه می‌شود کارکنان و مدیران‌شان در حوزه مراحل فرآیند مدیریت عملکرد، زمان‌بندی، خطاهای ادراکی ممکن در فرآیند ارزیابی و نتایج مورد انتظار هر مرحله و مسئولیت‌های خاص واگذار شده، اطلاعاتی داشته باشند. روش ایفای نقش، که واحد منابع انسانی، تسهیلات آن را فراهم می‌کند، بهترین روشی است که به موجب آن، فرصت تجربه و تمرین در مورد موقعیت فردی که ارزیابی انجام می‌دهد، فراهم می‌شود.

گرچه آموزش ارزیابی عملکرد الزام استاندارد نیست، در جاهایی که ملاحظات قانونی مرتبط با شکل و محتوای ارزیابی عملکرد، از ریسک یا حساسیت بیشتری برخوردار است، این آموزش بسیار مفید است. در چنین مواردی، توصیه می‌شود ارزیابی عملکرد معتبر تلقی نشود، مگر اینکه عضو واجد شرایطی از تیم منابع انسانی، در طول ارزیابی حضور داشته باشد و به عنوان تسهیل‌گر در طول فرآیند، عمل کند. این رویکرد، به عنوان شکلی از آموزش ضمن خدمت، برای سرپرستانی که ارزیابی را انجام می‌دهند، نیز به شمار می‌رود.

۵-۵ اندازه‌گیری و کنترل‌های داخلی

۱-۵-۵ معیارهای مدیریت عملکرد

معیارهای مدیریت عملکرد و شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)، کارایی و اثربخشی فرآیندهای مدیریت عملکرد سازمان، سطح دستیابی به اهداف سازمانی و ریسک‌های مرتبط با موضوعات مدیریت عملکرد را نشان می‌دهند. معیارهای مدیریت عملکرد مرتبط با کارایی به دو گروه تقسیم می‌شوند:

-درصد کارکنان با عملکرد عادی که ارزیابی عملکرد زمان بندی شده را دریافت می کنند.
-درصد کارکنان با عملکرد بالا و نیز کارکنان کلیدی، که ارزیابی های عملکرد زمان بندی شده را دریافت می کنند.

شاخص های کارایی دیگر شامل موارد زیر هستند:

- درصد مدیرانی که ارزیابی عملکردشان را به موقع و به درستی انجام می دهند؛
- چرخه زمانی (مدت زمان صرف شده توسط سازمان برای انجام ارزیابی عملکرد)؛
- هزینه های کلی سیستم مدیریت عملکرد.
- شاخص های اثربخشی مدیریت عملکرد عبارتند از:
 - درصد ارزیابی عملکرد با اهداف روشن و ارزیابی که به طور اثربخشی مکتوب شده اند؛
 - درصد مدیران راضی از فرآیند ارزیابی عملکرد؛
 - درصد کارکنان راضی از فرآیند ارزیابی عملکرد؛
 - درصد کارکنان با عملکرد بالا که از فرآیند ارزیابی عملکرد راضی هستند؛
 - درصد کارکنانی که عملکرد و بهره وری آنها، بعد از ارزیابی عملکرد بهبود یافته است؛
 - درصد ارتقاء عملکرد سازمانی بعد از چرخه مدیریت عملکرد؛
 - تاثیر ارزیابی عملکرد در حمایت سازمان در جلوگیری از تبعیض، نابرابری در جبران خدمات و اخراج اشتباه؛
 - تاثیر ارزیابی عملکرد در دستیابی به اهداف سازمان.

معیارهای ریسک شامل شناسایی و ارزیابی ریسک های مرتبط با فرآیند مدیریت عملکرد سازمان مانند صدمات ناشی از ضعف خدمات مشتری و بهره وری پایین تر، خروج استعداد های کلیدی و افزایش تبعیض، است.

۵-۵-۲ کنترل های داخلی مدیریت عملکرد

کنترل های داخلی مدیریت عملکرد، فعالیت های ارزیابی هستند که به سازمان ها در ارزیابی اثربخشی و کارایی فرآیند مدیریت عملکرد کمک می کنند. آنها اطلاعاتی را برای مدیریت درباره همسویی فرآیند مدیریت عملکرد سازمان با اهداف مدیریت استعدادها و اهداف سازمان و نیز اطلاعاتی را درباره انطباق سازمان با خط مشی ها، اهداف، قوانین و مقررات، فراهم می کنند.

کنترل های داخلی مدیریت عملکرد شامل موارد زیر است:

-مقایسه تعداد فرم های ارزیابی عملکرد تکمیل شده با فهرست کارکنان فعلی؛

-مرور فایل‌های کارکنان، جهت حصول اطمینان از وجود ارزیابی‌های عملکردی که به طور مناسب تکمیل شده‌اند و کارکنان تایید کرده‌اند؛

-ارزیابی از میزان انطباق با خط‌مشی‌ها و قوانین و مقررات سازمانی؛

-نظرسنجی از سرپرستان و کارکنان فعلی جهت تعیین سطح رضایت‌مندی‌شان از یکپارچگی فرآیندهای مدیریت عملکرد با تصمیمات حاصل از ارزیابی عملکرد فردی.

۵-۶ معیارهای مشخص برای یک مقیاس رتبه‌بندی

صرف‌نظر از نوع یا قالب روش انتخاب‌شده برای ارزیابی انتظارات رفتاری، توسعه‌ای و نتیجه‌ای یک کارمند، تعاریف روشنی از هر سطح عملکرد باید ارائه شود.

۵-۷ کالیبراسیون ارزیابی عملکرد

در توسعه سیستم کالیبراسیون برای فرآیند ارزیابی عملکرد، تیم مدیریت باید از سازگاری و ثبات میان ارزیابان، سازگاری میان واحدهای مختلف و میان مشاغل مختلف اطمینان حاصل کند.

تعاریف روشن از هر سطح عملکرد باید برای ارزیابان ارائه شود. توصیه می‌شود به منظور کمک به ارزیابان در تصمیم‌گیری در مورد سطح عملکرد، مثال‌هایی از رفتارها، مهارت‌ها، شاخص‌های نتیجه‌ای و دیگر اطلاعات، ارائه شود.

این سطح از جزئیات به ویژه در مقیاس‌های عددی، در جایی که یک فرد می‌تواند پنج بگیرد و فرد دیگر چهار، اهمیت دارد.

توصیه می‌شود سیستم کالیبراسیون به گونه‌ای طراحی شود که بتوان یک امتیاز کلی نهایی را به کارمند اعلام کرد. گرچه این نوع امتیاز نهایی، الزامی نیست، با این حال، استفاده از رتبه‌های عملکردی را در سیستم‌های جبران پرداخت مبتنی بر عملکرد، آسان‌تر می‌سازد و گزارش‌دهی و تجزیه و تحلیل را بهبود می‌بخشد.

۶ استاندارد طرح بهبود عملکرد

در این استاندارد، حداقل استاندارد اثربخش برای ایجاد، اجرا و مدیریت طرح یا برنامه بهبود عملکرد شرح داده شده است. طرح بهبود عملکرد، فرآیندی است که برای حل مشکلات عملکردی مداوم، مطابق با رویه مستندی به کار می‌رود. این طرح که توسط مدیریت ارشد با حمایت منابع انسانی و یا دیگر متخصصانی که کار به آنها واگذار شده است، مورد استفاده قرار می‌گیرد، عناصری مانند عملکرد فعلی و مورد انتظار، زمان بندی‌ها، معیارهای بهبود عملکرد و نتایج بالقوه بر مبنای اینکه آیا بهبود کافی حاصل شده است یا نه، را دربرمی‌گیرد. این طرح، ابزاری را برای گفت‌وگوی آزاد و بازخورد مداوم فراهم می‌کند که می‌تواند برای کارکنانی که انتظارات را برآورده نساخته‌اند، فرصت موفقیت، و برای مدیران نیز فرصت انجام اقدامات انضباطی را، فراهم سازد. طرح بهبود عملکرد، شامل هم‌گفت‌وگو و بازخورد و بازخورد در رابطه با عملکرد و راهنمایی‌هایی برای مستندات می‌باشد.

۱-۶ کاربردها و نتایج مناسب

طرح بهبود عملکرد می‌تواند برای طیفی از کارکنان جدید، کارکنانی که دربارهٔ انتظارات عملکردی ابهام دارند، کارکنانی که به صورت منظم انتظارات عملکردی را محقق نمی‌کنند، کارکنانی که مشمول فرآیند انضباطی شده‌اند، مورد استفاده قرار گیرد. استفاده از طرح بهبود عملکرد ممکن است با قرارداد کاری، بندهای حقوقی در یک قرارداد خاص، مغایرت‌هایی داشته باشد. در صورتی که کارکنان سازمان، تحت پوشش توافق چانه‌زنی جمعی باشند، به منظور حصول اطمینان از اینکه کاربرد فرآیند مدیریت عملکرد، مطابق با قرارداد اتحادیه بوده است، ارجاع به قرارداد کار، ضرورت می‌یابد.

فرآیند طرح بهبود عملکرد می‌تواند منجر به نتایج احتمالی از قبیل بازگشت به عملکرد رضایت‌بخش، زمان اضافی برای اصلاح مغایرت‌های عملکرد، انتصاب مجدد در شغل دیگر یا خاتمهٔ خدمت، شود.

۲-۶ جلسهٔ بازخورد طرح بهبود عملکرد

برای کسب اطلاعات دربارهٔ ارائه بازخورد کارکنان، به بحث بازخورد در این استاندارد مراجعه شود.

۳-۶ نگهداری مستندات

توصیه می‌شود مستندات درون سازمان، استفاده از طرح بهبود عملکرد را حمایت کند. مستندات شامل شرح مشاغل، خط‌مشی‌های منابع انسانی و فرآیندهای مدیریت عملکرد مانند دستورالعمل‌های ویژهٔ مدیران می‌باشند.

۴-۶ راهنموده‌هایی در خصوص قالب مستندات

مستندات مورد استفاده برای راهنمایی فرآیند، ابزاری ضروری هستند که به تسهیل بحث‌های عملکردی، ثبت حوزه‌های مهم و روش‌های اصلاح آنها، کمک کرده، و به عنوان مستندات قانونی و تصمیم‌گیری به کار می‌روند. قالب طرح بهبود عملکردی که کارفرمایان به کار می‌برند، متفاوت خواهد بود و توصیه می‌شود شامل بخش‌های زیر باشد:

- اطلاعات کارکنان؛
- تاریخ‌های مرتبط؛
- شرح عملکرد مورد انتظار؛
- شرح عملکرد واقعی؛
- شرح نتایج؛
- شرح شکاف‌های عملکردی؛
- برنامهٔ اقدامات برای بهبود ارزیابی‌شونده؛
- امضای مدیر و کارمند؛

- ارزیابی برنامه اقدامات و طرح بهبود عملکرد کلی؛

دو تاریخ باید در طرح بهبود عملکرد ذکر شود. تاریخ شروع طرح بهبود عملکرد و بازه زمانی طرح بهبود عملکرد. توصیه می‌شود، در طرح بهبود عملکرد همچنین به تاریخ‌ها یا تواتر بازنگری‌های پیشرفت در طول مدت زمان طرح (به عنوان مثال روزی یکبار یا هفته‌ای یکبار) اشاره شود.

طرح بهبود عملکرد بهتر است وقایع خاص درباره نتایج عملکرد و یا موضوعات رفتاری که مغایرت عملکردی را شرح داده و نشان می‌دهد، شناسایی کند. اطلاعات باید مشخص و واقعی باشد (نه بر مبنای شایعات، عقاید یا ارجاعات عمومی و مبهم).

برای حصول اطمینان از بهبود عملکرد مناسب، باید دستورالعملی درباره انتظارات عملکردی در طرح آورده شود. این دستورالعمل باید به سازمان کمک کند تا در صورت عدم تحقق انتظارات عملکردی، اقدامات تنبیهی مورد نیاز به کار گرفته شود.

در صورتی که طرح بهبود عملکرد، بخشی از فرآیند انضباطی است که ممکن است به اخراج منجر شود، باید در مستند موجود، مشخص شود که یکی از پیامدهای احتمالی برآورده‌نساختن انتظارات، اخراج است و این پیامد می‌تواند حتی بدون امضای کارمند روی طرح بهبود عملکرد، رخ دهد. کارمند بهتر است پیامدهای عدم تحقق اهداف مطرح شده در طرح بهبود عملکرد را به روشنی درک کند.

۷ ارتباط با سایر فرآیندهای مدیریت

۱-۷ سایر فرآیندها

علاوه بر سه فرآیندی که در این استاندارد به آن اشاره شده است، سیستم‌های مدیریت عملکرد موثر با فرآیندهای شرح داده شده در زیر نیز ارتباط دارند:

۱-۱-۷ برنامه‌ریزی راهبردی

بسیاری از مدل‌های برنامه‌ریزی بلندمدت منابع انسانی، از معیارهای مدیریت عملکرد به منظور ارزیابی کیفیت منابع انسانی و یا جذب و حفظ کارکنان با استعداد در سازمان، استفاده می‌کنند.

۲-۱-۷ جبران خدمات

بسیاری از سازمان‌ها از معیارهای عملکردی به عنوان مبنایی برای پرداخت فرآیند جبران عملکرد استفاده می‌کنند.

۳-۱-۷ توسعه فرد و تیم

طرح توسعه فردی^۱ (که به عنوان توسعه مسیر شغلی، کارراهه یا نمودار رشد^۱ نیز شناخته می‌شود) اغلب همراه با فرآیند ارزیابی عملکرد، به عنوان مستندی به کار می‌رود که به کارکنان در هدف‌گذاری و توسعه فردی و پیشرفت در

¹ Individual Development Plan

مسیر شغلی و فرصت‌های ارتقاء عمودی و افقی، کمک می‌کند. برنامه‌ریزی توسعه‌ای همزمان با ارزیابی عملکرد گذشته فرد انجام می‌شود تا موجب توسعه توانایی‌های وی در مسیر توسعه کارراهه و ارتقاء عمودی و افقی به مراحل بعدی شود.

۴-۱-۷ جانشین‌پروری

داده‌های عملکرد در طول زمان، یک ورودی حیاتی برای برنامه‌ریزی بلندمدت جهت رهبران سازمانی آینده، به شمار می‌روند.

۵-۱-۷ سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی

بسیاری از سازمان‌ها از نرم‌افزارهایی برای مدیریت فرآیندهای مرتبط با هدف‌گذاری، ارزیابی عملکرد و طرح بهبود عملکرد استفاده می‌کنند.

۸ مستندات پشتیبان

۱-۸ اقدامات و روش‌های موفق

اطلاعات ارائه‌شده در زیربندهای قبلی این استاندارد، حداقل رهنمودهای موثر برای فرآیند مدیریت عملکرد است، اما، سازمان‌های موفق، اغلب اقدامات بیشتری را انجام می‌دهند. در این زیربند به اقدامات و روش‌های موفق و همراه با نوآوری، در زمینه مدیریت عملکرد در سازمان‌های موفق پرداخته شده است. هر چند بخشی از مطالب این زیربند به مباحث بند ۶ مرتبط است و ممکن است تکراری باشد، ولی به منظور ایجاد زمینه‌ای برای درک کامل جنبه‌های مختلف مدیریت عملکرد، در اینجا به آنها اشاره شده است.

۱-۱-۸ بهترین اقدامات مرتبط با هدف‌گذاری

مدیران باید دید کلی در زمینه اهدافی که می‌خواهند برای کارکنان وضع کنند، داشته باشند و از انعطاف لازم برای اخذ اطلاعات از کارکنان در فرآیند هدف‌گذاری برخوردار باشند. علاوه بر این، توصیه می‌شود مدیران، سرپرستان، مربیان و سرگروه‌ها، هدف کلی را به اطلاع کارکنان برسانند تا آنها برای جلسات آتی آماده شوند.

امروزه بسیاری از سازمان‌ها از بازخورد افراد بیشتر از مدیریت مستقیم استفاده می‌کنند. این رویکردها شامل بازخورد ۵۴۰ درجه (بازخورد از مدیر، زیردست، خود فرد، همکار/هم‌قطار/واحد منابع انسانی، مشتری، تامین‌کننده)، بازخورد ۳۶۰ درجه (بازخورد از همکاران، زیردستان، مدیر و خود فرد)، بازخورد از همکار (۱۸۰ درجه)، بازخورد از زیردستان (بازخورد ۱۸۰ درجه)، است.

در برخی موارد، این بازخورد در پایان چرخه عملکرد با ارزیابی عملکرد یکپارچه می‌شود. این فرآیند در استاندارد مدیریت عملکرد الزامی نیست، و رد هم نمی‌شود، اما آن چه در اینجا اشاره شد، فرآیند اضافی است که می‌تواند در

¹ Career or G-curve

مدیریت عملکرد گنجانده شود. چنین فعالیتی اغلب بر چگونگی تحقق اهداف متمرکز می‌شود و امکان دستیابی به دید وسیع‌تری را فراهم می‌کند، در مقایسه با زمانی که فقط از نظر مدیر مستقیم، استفاده می‌شود.

۸-۱-۲ بهترین فعالیت‌های مرتبط با طرح بهبود عملکرد

طرح بهبود عملکرد، فرآیندی برای حل مشکلات عملکردی دائمی است که مطابق با رویه مستندی به کار می‌رود. طرح بهبود عملکرد توسط مدیریت با حمایت منابع انسانی یا دیگر متخصصانی که کار به آنها واگذار شده است، به کار می‌رود و شامل عناصری مانند عملکرد فعلی و مورد انتظار، زمان‌بندی‌ها، معیارهای بهبود عملکرد و نتایج بالقوه بر مبنای اینکه آیا بهبود کافی حاصل شده است یا نه، می‌باشد. این طرح، ابزاری را برای گفت‌وگوی آزاد و بازخورد مستمر فراهم می‌کند و برای کارمندی که انتظارات را محقق نکرده، فرصت موفق‌شدن را فراهم می‌کند و مدیر را نیز برای اقدامات انضباطی آماده می‌کند. طرح بهبود عملکرد شامل جلسات بازخورد و همچنین مستندسازی است.

۸-۱-۳ کاربردهای مناسب

طرح بهبود عملکرد برای طیفی از کارکنان جدید یا کارکنانی که درباره انتظارات عملکردی ابهام دارند یا کارکنانی که انتظارات عملکردی را بر آورده نمی‌کنند و افرادی که مشمول فرآیند انضباطی تدریجی شده‌اند، به کار می‌رود.

بسته به شرایط کارفرما، اقدامات انضباطی (اقدامات برنامه مدیریت عملکرد نامطلوب) تدریجی ممکن است برای موقعیت‌های خاص مورد نیاز باشد یا نباشد. توصیه می‌شود کارفرمایان موقعیت‌های عملکردی را که طرح بهبود عملکرد ایجاد می‌کند، تعریف، و تعیین کنند که آیا طرح بهبود عملکرد می‌تواند در موقعیت‌های کم‌اهمیت‌تر نیز به کار رود یا نه (مانند عدول از خط‌مشی‌های جزئی و فرعی).

فرآیند طرح بهبود عملکرد می‌تواند منجر به نتایج احتمالی مانند بازگشت به عملکرد رضایت‌بخش، زمان اضافی برای اصلاح مغایرت‌های عملکردی، انتخاب مجدد شغل دیگری در سازمان یا خاتمه خدمت شود. گرچه نقاط عطف می‌تواند متفاوت باشد، به طور کلی طرح بهبود عملکرد در یک زمینه سه‌مرحله‌ای شامل طرح غیررسمی، طرح رسمی و اخطار نهایی، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

به دلیل این که هدف مطلوب طرح بهبود عملکرد، بهبود عملکرد و اصلاح موضوعات ضروری است، توصیه می‌شود واژه طرح در مستندات اولیه به کار رود و واژه اخطار فقط در مرحله اخطار نهایی استفاده شود.

۸-۱-۳-۱ کارفرمایان تحت پوشش توافق چانه‌زنی دسته‌جمعی

ممکن است بندهای حقوقی در قراردادی خاص بر استفاده از طرح‌های بهبود عملکرد تاثیر گذارد. در صورتی که کارکنان سازمان تحت پوشش توافق دسته‌جمعی باشند، برای حصول اطمینان از اینکه فرآیند بهبود عملکرد مطابق با قرارداد اتحادیه به کار رفته است، ارجاع به قرارداد کار ضروری است. به طور کلی، زمانی که هر عملی می‌تواند منجر به اقدام انضباطی شود، توصیه می‌شود، نماینده کارگران/وزارت کار/تشکل‌های کارگری مطلع شوند. به همین دلیل این استاندارد، به عنوان یک راهنما، زمانی که کارمند در پوشش توافق چانه‌زنی دسته‌جمعی است، روی استفاده از طرح بهبود عملکرد تاثیر خواهد گذاشت.

۸-۱-۳-۲ کارفرمایانی که تحت پوشش توافق چانه‌زنی دسته‌جمعی قرار ندارند

اگر هیچ یک از کارکنان سازمان تحت پوشش قرارداد چانه‌زنی دسته‌جمعی نباشند، توصیه می‌شود کارفرما به دقت فرآیندهای مدیریت عملکرد منتشرشده‌اش را دنبال کند. طرح‌های بهبود عملکرد، عموماً بخشی از مدیریت عملکرد هستند و همچنین ممکن است در خط‌مشی‌های مرتبط با اقدامات انضباطی نیز مورد ارجاع واقع شوند. اگر سازمان در محیطی بدون الزامات انضباطی تعریف‌شده در توافقات دسته‌جمعی، فعالیت می‌کند باید مراقب باشد. کارکنان ممکن است هنوز منابعی را برای اقدامات انضباطی شرکت داشته باشند (مانند ادعای تبعیض).

۸-۱-۳-۳ اولین اخطار برای اخطار نهایی

ادبیات مورد استفاده در طرح بهبود عملکرد پیشرونده، محکم و قاطع خواهد بود و ممکن است در نهایت از اصطلاحاتی مانند اخطار نهایی برای توضیح اینکه عملکرد پایین‌تر از انتظار، منجر به اخراج یا انتقال می‌شود، استفاده شود.

۸-۱-۴ مستندسازی

توصیه می‌شود سازمان مستنداتی را که استفاده از طرح بهبود عملکرد را حمایت می‌کنند، حفظ کند. مستندات شامل شرح مشاغل، فرآیندهای مدیریت عملکرد ثبت‌شده (مانند رهنمودهای مدیر) و خط‌مشی‌های منابع انسانی (فرآیندهای انضباطی) به شرح زیر هستند:

۸-۱-۴-۱ شرح مشاغل

توصیه می‌شود استانداردهای عملکرد (مانند انتظارات رفتاری، توسعه‌ای، نتیجه‌ای، اهداف فرد، اهداف کلان) برای مشاغل در شرح مشاغل ایجاد شوند. ممکن است نیاز باشد که استانداردهای عملکرد، چرخه‌ها یا فصول کسب‌وکار را که بر معیارهای عملکردی معینی تأثیر می‌گذارند، نیز در نظر بگیرند. برای مثال واحد فروش، در یک دوره عملکردی سالانه، ممکن است نقاط فراز و نشیبی را تجربه کند و بنابراین، ممکن است لازم باشد که استانداردها با تعدیل دوره زمانی که عملکرد اندازه‌گیری می‌شود، این نوسانات را مد نظر قرار دهند. شرح مشاغل به مدیر و کارمند کمک می‌کند شکاف عملکردی را بین آن چه برای یک شغل مورد انتظار است، با آن چه توسط فرد در شغل محقق شده، شناسایی کنند.

۸-۱-۴-۲ فرآیند مدیریت عملکرد

توصیه می‌شود کارفرمایان شرح واضحی از فرآیندهای مدیریت عملکرد را به کارکنان ارائه دهند که عناصر ارزیابی عملکرد (مانند تواتر، استانداردهای عملکرد، ارزیابی عملکرد، ارتباط با جبران خدمات/فوق العاده شایستگی) و پیامدهای عدم تحقق استانداردهای عملکرد (مانند فرآیند انضباطی) را توضیح می‌دهد.

۸-۱-۴-۳ خط‌مشی‌های منابع انسانی

خط‌مشی‌های منابع انسانی ممکن است در اشکال مختلفی (مانند کتاب راهنمای کارکنان، کتابچه راهنمای مدیران و سرپرستان) وجود داشته باشد، اما توصیه می‌شود هر کدام از آن‌ها دربردارنده شرح مکتوب یکسانی از خط‌مشی‌های سازمانی (شامل گام‌های فرآیند انضباطی) باشد.

۸-۱-۴ نحوه بیان امکان اخراج

در مواقعی که طرح بهبود عملکرد، بخشی از فرآیند انضباطی است که ممکن است به اخراج فرد منجر شود، باید در مستندات مشخص شود که ممکن است پیامد احتمالی عدم تحقق انتظارات (رفتاری، توسعه ای و نتیجه‌ای) اخراج باشد و می‌تواند با امضای فرد یا بدون آن، در طرح بهبود عملکرد رخ دهد.

۸-۱-۵ دستورالعمل‌های قالب مستندات

طرح بهبود عملکرد هم شامل مستندسازی و هم گفت‌وگوست. مستندات استفاده‌شده برای هدایت فرآیند، ابزار کلیدی است که به تسهیل مباحثات عملکرد، ثبت حوزه‌های نیازمند توجه، و روش‌های بررسی آن‌ها کمک می‌کند و به عنوان مدرک تصمیم‌گیری و قانونی به کار می‌رود. قالب طرح بهبود عملکرد، بسته به کارفرماهای مختلف، متفاوت است و توصیه می‌شود به طور ایده‌آل شامل بخش‌های زیر باشد:

- اطلاعات کارمند؛

- تاریخ‌های مرتبط؛

- توضیح شکاف عملکردی؛

- شرح عملکرد مورد انتظار؛

- شرح عملکرد واقعی؛

- شرح پیامدها؛

- برنامه اقدام؛

- امضاهای مدیر و کارمند؛

ارزیابی برنامه‌های اقدام و طرح بهبود عملکرد کلی؛

۸-۱-۵-۱ اطلاعات کارمند

در این زیربند، اطلاعات مربوط به دریافت‌کننده طرح بهبود عملکرد و محل انجام وظیفه، سرپرست و سایر اطلاعات مرتبط با او که برای سازمان ضروری به نظر می‌رسد، ارائه شده و شامل اطلاعاتی به شرح زیر است:

الف- نام کارمند: شامل نام، نام خانوادگی و شماره پرسنلی؛

ب- عنوان شغل: شامل عنوانی برای شناسایی کارمند و نقش او در سازمان؛

پ-سرپرست/مدیر: مشخص کردن مدیر یا سرپرست مستقیم فرد، برای تعیین افرادی که مسئول تسهیل فرآیند هستند و نیز معرفی شخص رابط برای رسیدگی‌های آینده؛

ت-واحد/موقعیت: واحد یا موقعیت مکانی کارمند به شناسایی صحیح فرد کمک می‌کند. این اطلاعات ممکن است به منابع انسانی یا کارکنان دیگری که در طرح بهبود عملکرد، دخیل هستند، کمک کند که حوزه و محیطی که فرد در آن کار می‌کند (مثل مناطق آزاد، شهرک‌های صنعتی و نظایر آن) و نیز فعالیت‌های داخلی و قوانین محلی قابل کاربرد در آن موقعیت را شناسایی کند.

ث-سایر اطلاعات شناسایی مرتبط: از آنجا که سازمان‌ها و خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و الزامات آن‌ها بسیار متنوع هستند، اطلاعات دیگری نیز ممکن است ضروری باشد. این داده‌ها ممکن است شامل عناصری مانند تاریخ استخدام، مدت تصدی شغل فعلی، سرپرست سطح بالاتر و تعداد افراد تحت سرپرستی باشد.

۸-۱-۵-۲ تاریخ‌های مرتبط

دو تاریخی که باید در طرح بهبود عملکرد ذکر شود، عبارتند از: تاریخ شروع اجرای این طرح و طول دوره زمانی طرح بهبود عملکرد.

الف-تاریخ شروع اجرا: تاریخی که طرح اجرا می‌شود، معمولاً تاریخی است که بین مدیر و کارکنان تعیین می‌شود و واحد منابع انسانی یا سایر افراد مسئول نیز از آن مطلع می‌شوند.

ب-دوره طرح بهبود عملکرد: طول دوره طرح بهبود عملکرد، چارچوب زمانی واقعی است که طرح بهبود عملکرد موثر واقع می‌شود. برای مثال یک دوره زمانی ۳۰، ۶۰ و یا ۹۰ روزه را می‌توان برای اصلاح نواقص عملکرد، تعیین کرد. در صورتی که مدیر تشخیص دهد اصلاحات عملکرد نمی‌تواند در دوره‌های کوتاه‌تر انجام شود، چارچوب‌های زمانی طولانی‌تر، تا ۹۰ روز یا بیش از آن نیز می‌تواند استفاده شود.

همچنین باید به تاریخ‌ها یا تواتر بازنگری‌ها در طول دوره طرح (مانند یک‌بار در هفته) اشاره شود.

۸-۱-۵-۳ توصیف مغایرت یا شکاف عملکردی

هدف این بخش از طرح بهبود عملکرد، شناسایی و فهرست کردن حقایق مشخص درباره نتایج و یا موضوعات رفتاری عملکرد است که مغایرت‌های عملکرد را نشان می‌دهد. اطلاعات این بخش باید مشخص و واقعی باشد (نه بر مبنای شایعات، عقاید و ارجاعات مبهم و عمومی).

۸-۱-۵-۴ مغایرت‌های عملکرد: رفتارها، مهارت‌ها و نتایج

مغایرت‌های عملکرد عموماً به دو گروه تقسیم می‌شوند: نتایج عملکرد و رفتارها. نتایج عملکرد، آسان‌تر اندازه‌گیری می‌شوند و نتایج آنها نیز به سادگی قابل مشاهده است. توصیف رفتارها ممکن است چالش برانگیز باشد. بهتر است به جای استفاده از ویژگی‌های کلی همانند نگرش، به رفتارها و اقدامات مشخص کارکنانی که در مغایرت عملکرد مشارکت دارند، اشاره شود.

مثالی از عدم دستیابی به نتایج، شکست در تحقق اهداف مشخص و رعایت مهلت زمانی است. نمونه‌هایی از مغایرت‌های رفتاری شامل موارد زیر است:

- عدم پیروی از دستورالعمل‌ها؛

- فعالیت‌هایی که مانع عملکرد موفق در شغل می‌شوند؛

- عدم تبعیت از فعالیت‌ها و رویه‌های تعریف‌شده؛

مستندسازی و بحث دربارهٔ تاثیر مغایرت عملکرد می‌تواند مفید باشد. مثال‌هایی از آثار احتمالی شامل موارد زیر است:

- سود یا پول از دست‌رفته؛

- زمان از دست‌رفته یا اتلاف‌شده؛

- مواد اتلاف‌شده یا اسقاط‌شده^۱؛

- آسیب تجهیزات یا استفادهٔ کمتر یا بیشتر از حد؛

- کمیت کار انجام‌شده؛

- کیفیت کار انجام‌شده؛

- اتفاقات یا سایر ملاحظات ایمنی؛

- فرصت‌های کسب‌وکار از دست‌رفته؛

- نیاز به نظارت بیشتر؛

- تاثیر بر همکاران؛

- تاثیر بر مشتریان.

۸-۱-۵-۵ شرح عملکرد مورد انتظار

این بخش انتظارات (رفتاری، توسعه ای و نتیجه‌ای) و استانداردهای عملکردی را که باید توسط کارکنان محقق شوند، بیان می‌کند که شامل تحقق انتظارات مندرج در خط‌مشی‌های سازمانی، فعالیت‌ها و روش‌های اجرایی سازمانی و انتظارات شغلی یا نقشی و انتظارات خاص مافوق می‌باشد. انتظارات و استانداردهای عملکرد در اشکال مختلفی در سازمان وجود دارند. طرح بهبود عملکرد نه تنها باید مغایرت‌ها را شناسایی کند بلکه باید آنها را به انتظارات روشن کارفرما از عملکرد رضایت‌بخش، ربط دهد. منابع استانداردهای عملکرد شامل موارد زیر است:

- شرح مشاغل؛

- کتاب‌های راهنمای کارکنان؛

¹ Scrapped

- دفترچه راهنمای خطمشی؛

- توافق‌های چانه‌زنی جمعی؛

- راهنمای واحد؛

- طرح‌های پروژه؛

- ارزیابی‌های عملکرد.

در صورتی که منابع فوق‌الذکر، نیازهای خاص مربوط به مغایرت عملکرد را برآورده نسازند، باید از منابع دیگری برای بیان روشن عملکرد مورد انتظار و قابل اندازه‌گیری، استفاده شود و در صورتی که آشکار شود که در طرح بهبود عملکرد، اهداف عملکردی دیگری باید به صورت رسمی مستند شوند، به منظور یکپارچه‌کردن اهداف جدید به صورت مناسب، توصیه می‌شود حلقه بازخوردی وجود داشته باشد. توصیه می‌شود به منظور حصول اطمینان از اینکه اهداف، مشخص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، واقعی و آشکار و دارای چارچوب زمانی (SMART) هستند، آنها به طور دائم ارزیابی شوند، خواه متکی بر اهداف موجود خواه بر پایه اهداف عملکردی روزآمدشده سازمان. توصیه می‌شود به منظور اطمینان از حصول بهبود عملکرد واقعی، بیانیه‌ای مبتنی بر انتظارات عملکردی ثابت و پایدار در این بخش آورده شود.

۸-۱-۵-۶ شرح پیامدها

توصیه می‌شود کارکنان از پیامدهای عدم تحقق اهداف موجود در طرح بهبود عملکرد، درک روشنی داشته باشند. بنابراین توصیه می‌شود هرگونه پیامد ناشی از تحقق و عدم تحقق انتظارات عملکردی موجود در طرح به روشنی بیان شود و باید اطمینان حاصل شود که کارکنان، جدیت موضوع را درک کرده‌اند.

۸-۱-۵-۶-۱ پیامدهای عدم تحقق رضایت‌بخش انتظارات

توصیه می‌شود راهنمایی برای توسعه، مدیریت و تصمیم‌گیری بر مبنای طرح‌های بهبود عملکرد، توسط منابع انسانی یا متخصصان مناسب تهیه شود. توصیه می‌شود این متخصصان به ایجاد زبانی مناسب برای موقعیت‌های خاص، کمک کنند. مثال‌هایی از بیانیه‌های مختلف به شرح زیر است:

- در صورتی که انتظارات به صورت کامل برآورده نشود، اقدامات انضباطی همچون اخطار، جابه‌جایی، تنزل پست یا عدم ترفیع و در نهایت اخراج اعمال می‌شود.

- در صورتی که فرد نتواند انتظارات عملکردی را محقق کند، به جایگاهی که متناسب با مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارهایش است، تنزل رتبه خواهد داشت.

- در صورتی که انتظارات به صورت رضایت‌بخشی محقق نشوند، به فرد دوره ۳۰ روزه اضافی برای تحقق انتظارات داده خواهد شد و اگر باز هم فرد نتواند انتظارات را محقق کند، مشمول اقدامات انضباطی، از جمله اخراج خواهد شد.

- در صورتی که فرد در طول ۶۰ روز بعد، بیش از یک مغایرت عملکردی داشته باشد، فوراً اخراج می‌شود.

۸-۱-۵-۶-۲ پیامدهای تحقق رضایت‌بخش انتظارات

مستندسازی پیامدهای جلسات معیارهای عملکرد رضایت‌بخش با ثبت تاریخ آن نیز مفید است. این مستندات شامل اتمام طرح بهبود عملکرد، درج در پرونده فرد، بالابردن انتظارات از فرد برای دوره آتی و بازنگری اهداف، تغییر طرح توسعه فردی و سایر اقدامات است.

۸-۱-۵-۷ طرح اقدام

در طرح اقدام، اقدامات، فعالیت‌ها و یا فرآیندهای خاصی که فرد باید برای دستیابی به عملکرد مورد انتظار طی کند، مستند می‌شود. در این زیربند از طرح بهبود عملکرد، باید منابع در دسترس، مسئولیت‌ها و تعریف روشنی از معیارها و زمان‌بندی‌هایی که برای اندازه‌گیری نتایج مورد استفاده قرار می‌گیرد، بیان شود.

طرح اقدام، تلاش مشترکی بین کارمند و مدیر است. ممکن است مدیر با یک سری اقدامات پیشنهادی شروع کند ولی طرح باید با همکاری و توافق روی عملکرد ایجاد شود. این فرآیند مشترک حس مالکیت را در فرد تقویت می‌کند و حمایت و تعهد مدیر را نشان می‌دهد.

علاوه بر این، برای دستیابی به عملکرد مطلوب کلی، باید چارچوب زمانی تدوین شود. این چارچوب زمانی شامل تاریخ شروع، یک یا چند تاریخ بازنگری پیشرفت کار و یک تاریخ ارزیابی/ارزیابی مجدد نهایی است. جلسات بررسی پیشرفت، ارتباطات منظم را تضمین کرده، برای کارمند و مدیر این امکان را فراهم می‌آورد که موانع موفقیت و منابع مورد نیازی را که در توسعه اولیه طرح عملی شناسایی نشده است، شناسایی کنند.

چارچوب زمانی فردی مربوط به اقدامات خاص، نیز می‌تواند در طرح اقدام شناسایی شود. برای مثال، مدیر می‌تواند کارت‌های حضور و غیاب روزانه افراد را برای تاخیر، بررسی کند یا می‌تواند الزام نماید که کارکنان گزارش‌های هفتگی را از وضعیت پروژه ارائه دهند. همچنین مدیر می‌تواند فردی را مسئول بررسی کار کارکنان قبل از ارسال، کند.

۸-۱-۵-۸ امضای مدیر و کارمند

ممکن است کارمند از امضای طرح بهبود عملکرد زمانی که امضای مدیر و شاهد، تاییدکننده برگزاری جلسه است، امتناع کند. توصیه می‌شود در این موارد، مدیر یک رونوشت از طرح بهبود عملکرد را در حضور شاهدی (ترجیحاً از واحد منابع انسانی) به کارمند بدهد تا تایید کند که کارمند طرح بهبود عملکرد را دریافت کرده است. البته این امر ممکن است به صورت الکترونیکی در چارچوب یک سیستم مکانیزه اتفاق بیفتد.

۸-۱-۵-۹ ارزیابی طرح اقدام و طرح بهبود عملکرد کلی

ارزیابی طرح به صورت مداوم و در تاریخ‌های بازنگری از پیش تعیین شده انجام می‌شود. این تاریخ بازنگری ممکن است به عنوان ارزیابی طرح بهبود عملکرد یا بازنگری مجدد فرد و موضوعات عملکرد همراه، به شمار رود.

- نتایج طرح و نتایج و گام‌های بعدی در ارزیابی یا ارزیابی مجدد، مستند می‌شود. در این زیربند، بسته به کارفرما، کارمند و نتایج به‌دست‌آمده، موارد زیر می‌تواند گنجانده شود:
 - مقیاس رتبه‌بندی، که نشان می‌دهد بهبود حاصل شده است یا نه؛
 - تاریخ ارزیابی بعدی/ارزیابی مجدد؛
 - بیانیه در خصوص اتمام موفق طرح و انتظارات عملکرد آتی؛
 - بیانیه در خصوص اتمام ناموفق طرح و پیامدهای آن.
- توصیه می‌شود صرف نظر از نتایج طرح اقدام، مستندات به روشنی به کارکنان ابلاغ و در پرونده استخدامی آنها ثبت شود.

۸-۱-۵-۱۰ خروجی‌ها

فرآیند طرح بهبود عملکرد ممکن است به نتایج احتمالی زیر منجر شوند:

- اجرای موفق طرح از طریق تحقق انتظارات؛

- تمدید زمان برای اصلاح مغایرت‌های عملکردی؛

- انتصاب در شغل دیگر و اخراج.

لازم به ذکر است که هدف این استاندارد، بهبود عملکرد فردی کارکنان و به تبع آن واحد و سازمان است که نتیجه آن افزایش بهره‌وری منابع انسانی و بهره‌وری ملی است. پیشنهاد می‌گردد در فرایند ارزیابی عملکرد نظرسنجی از کارکنان در خصوص کیفیت، شفافیت، چگونگی، صراحت و سازندگی جلسات هدفگذاری، ارزیابی و بازخورد انجام پذیرد و بر اساس نتایج نظرسنجی، برنامه ریزی ارتقاء توانایی ارزیابی کنندگان در فرایند مدیریت عملکرد از طریق آموزش و تمرین عملی انجام پذیرد.

کتابنامه

- [۱] قلی‌پور، آراین (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی. سمت.
- [۲] قلی‌پور، آراین و محمد اسماعیلی، ندا (۱۳۹۳). استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی. نشر مهربان.
- [۳] پولاکاس و همکاران (۲۰۱۲). ایجاد فرهنگ عملکرد بالا. انجمن مدیریت منابع انسانی آمریکا (SHRM).^۱
- [۴] استاندارد مدیریت عملکرد کارکنان، محصول مشترک موسسه استاندارد ملی آمریکا و انجمن مدیریت منابع انسانی.