



جمهوری اسلامی ایران  
*Islamic Republic of Iran*  
سازمان ملی استاندارد ایران

*Iranian National Standardization Organization*



استاندارد ملی ایران  
(شماره استاندارد)

.....

(سال تصویب)

*INSO*  
(*Std. No.*)

.....

(*Year of Approval*)

مدیریت عملکرد کارکنان  
- هدفگذاری، ارزیابی و بهبود عملکرد -  
راهنما

*Individuals performance management*  
*-Goal Setting, review and improvement-*  
*Guide*

*ICS: .....*

**سازمان ملی استاندارد ایران**

تهران، ضلع جنوب غربی میدان ونک، خیابان ولیعصر، پلاک ۱۲۹۴

صندوق پستی: ۶۱۳۹-۱۴۱۵۵ تهران-ایران

تلفن: ۵-۸۸۷۹۴۶۱

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](mailto:standard@isiri.org.ir)

وبگاه: <http://www.isiri.org>

***Iranian National Standardization Organization (INSO)***

*No. 1294 Valiasr Ave., South western corner of Vanak Sq., Tehran, Iran*

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

*Tel: + 98 (21) 8879461-5*

*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](mailto:standard@isiri.org.ir)*

*Website: <http://www.isiri.org>*

## 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 پیشنهادها 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)<sup>۱</sup>، کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک (IEC)<sup>۲</sup> و سازمان بین‌المللی اندازه‌شناسی قانونی (OIML)<sup>۳</sup> است و به عنوان تنها رابط<sup>۴</sup> کمیسیون کدکس غذایی (CAC)<sup>۵</sup> 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

۱- International Organization for Standardization

۲- International Electrotechnical Commission

۳- International Organization for Legal Metrology (Organisation Internationale de Metrologie Legalis)

۴- Contact point

۵- Codex Alimentarius Commission

دستگاه بین‌المللی یکاها، واسنجی وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این سازمان است.

**کمیسیون فنی تدوین استاندارد**  
**« مدیریت عملکرد کارکنان**  
**- هدفگذاری، ارزیابی و بهبود عملکرد فردی -**  
**راهنما**»

نام خانوادگی و نام	سمت و/یا نمایندگی
<b>رئیس:</b> قلی‌پور، آرین (دکتری مدیریت منابع انسانی)	عضو هیئت علمی دانشگاه تهران
<b>نایب رئیس</b> شیخ ابراهیم (دکتری مدیریت منابع انسانی)	مدیر توسعه منابع انسانی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
<b>دبیر:</b> محمداسماعیلی، ندا (دکتری مدیریت منابع انسانی)	مشاور و مدرس منابع انسانی دانشگاه تهران
<b>اعضاء: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)</b>	
آقایار، علی (کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)	مدیر منابع انسانی شرکت پتروشیمی بندر امام
ابدالی، علی (دکتری مدیریت منابع انسانی)	مدیر منابع انسانی شرکت پتروشیمی خوزستان
ابراهیمی جمارانی، مسعود (کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)	مشاور منابع انسانی شرکت نفت پارس
ابویی اردکان، محمد (دکتری مدیریت استراتژیک)	عضو هیئت علمی دانشگاه تهران
احمدزاده اصل، محمدعلی (کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)	مدیر عامل شرکت سرمایه‌گذاری توسعه صنایع معدنی امید
اسدی، اصغر	رئیس اداره ریسک بانک رفاه

(دکتری مدیریت منابع انسانی)

معاون اداری و مالی سازمان تامین اجتماعی

اردلان رحیم

کارشناسی ارشد مدیریت

مدیر منابع انسانی شرکت نصب نیرو - گروه مپنا

اشرفی، رامین

(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)

مدیر کل توسعه دانش و آموزش شرکت ارتباطات  
سیارایران

الماسی، محمد

(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)

عضو هیئت علمی دانشگاه تهران

الیاسی محمدی، قنبر

(دکتری مدیریت منابع انسانی)

رئیس برنامه‌ریزی منابع انسانی پالایشگاه تبریز

امین، سعید

(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)

رئیس برنامه‌ریزی منابع انسانی شرکت پالایش نفت تهران

ایزدخواه، علی‌اکبر

(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)

عضو هیئت علمی دانشگاه الزهرا

بابایی زکلیکی، محمدعلی

(دکتری مدیریت منابع انسانی)

مدیر منابع انسانی شرکت تامین اندیش پارس

باریکانی، محمدرضا

(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)

مشاور منابع انسانی وزیر راه و ترابری

برقی، میکائیل

(دکتری مدیریت منابع انسانی)

معاون برنامه‌ریزی و مطالعات استراتژیک شرکت  
سرمایه گذاری ایران

بلوری، خسرو

(دکتری مدیریت استراتژیک)

مدیر منابع انسانی شرکت تامین سرمایه لوتوس پارسیان

بناگر، معراج

(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)

معاون منابع انسانی و مالی بورس کالا

بهرامیان علی اصغر

(کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی)

مدیر منابع انسانی بانک پارسیان

بیژنی اول، محمودرضا

(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)

مشاور منابع انسانی گروه مپنا

پارسا امین

- (کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)  
پناهی، امیربهادر  
(دکتری مدیریت منابع انسانی)  
مدیر منابع انسانی هلدینگ ایده آل ایرانیان
- پورعزت، علی اصغر  
(دکتری مدیریت دولتی)  
عضو هیئت علمی دانشگاه تهران
- پورابراهیم، سهراب  
(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)  
مدیر برنامه ریزی منابع انسانی شرکت پالایش و پخش
- پولادی، محمدعلی  
(دکتری روان شناسی)  
مدیر منابع انسانی شرکت بورس اوراق بهادار تهران
- ترکان، مسعود  
(کارشناسی ارشد مدیریت MBA)  
مدیر عامل پروژه امکان سنجی منطقه آزاد جاسک
- تنهایی، الهیار  
(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)  
قائم مقام مدیر عامل شرکت فولادسازة خزر
- توتونچی انوری، بهزاد  
(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)  
مدیر منابع انسانی شرکت ملی نفت کش ایران
- جاویدی، احمد  
(کارشناسی ارشد حسابداری)  
مدیر عامل شرکت سرمایه گذاری کشتیرانی ایران
- جزنی، نسرین  
(دکتری مدیریت منابع انسانی)  
عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی
- جلیلی، صدیقه  
(کارشناسی ارشد روان شناسی)  
رئیس مطالعات و برنامه ریزی منابع انسانی شرکت پتروشیمی امیر کبیر
- حدادزادگان، علی  
(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)  
معاون منابع انسانی بانک اقتصاد نوین
- حسن پور، پرویز  
(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)  
مدیر منابع انسانی شرکت عملیات غیرصنعتی عسلویه
- حسن زاده خلیل  
(دکتری مدیریت منابع انسانی)  
مدیر عامل شرکت بیمه زندگی خاورمیانه
- حسن زاده، زکیه  
کارشناس مسئول جبران خدمات شرکت نصب نیرو-گروه

(دکتری مدیریت منابع انسانی)

مشاور مدیر عامل کارگزاری آینده‌نگر خوارزمی

حسینی، سیدمحمدجواد  
(کارشناسی ارشد 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

حق پرست، علی اصغر  
(دکتری مدیریت منابع انسانی)

مدیر منابع انسانی شرکت حفاری و اکتشاف انرژی

حمیدی فر، مرجان  
(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)

عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس

خائف الهی، احمدعلی  
(دکتری مدیریت منابع انسانی)

مدیر تشکیلات و روش‌های شرکت فولاداکسین  
خوزستان

خجسته پور، میلاد  
(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)

عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس

دانایی فرد، حسن  
(دکتری مدیریت دولتی)

مدیر منابع انسانی شرکت سرمایه گذاری بهمن

داوری، بابک  
(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)

مدیر برنامه ریزی و سیستم های منابع انسانی گروه مپنا

دبیری، افشین  
(دکتری مدیریت منابع انسانی)

مدیر منابع انسانی شرکت نفت پارس

درگاهی، حسن  
(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)

مدیر منابع انسانی احداث صنعت

دهبزرگی، بهمن  
(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)

مدیر منابع انسانی شرکت انرژی دانا

دیانی پیمان  
(کارشناسی ارشد مدیریت  
SPHR, GPHR, SHRM-SCP, A-CIPD, MBA)

- دهقان، روح‌الله  
(کارشناسی ارشد فناوری اطلاعات)
- مدیر منابع انسانی شرکت فرابورس تهران
- رحمتی، آذین  
(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)
- کارشناس پژوهشی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات  
ایران
- رحمتیان، حمید  
(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)
- معاون منابع انسانی گروه خودروسازی بهمن
- رحیمی مقدم، فاطمه  
(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)
- مشاور رئیس هیات مدیره سازمان تامین اجتماعی
- رزمی، علی  
(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)
- کارشناس خبره منابع انسانی حاتم
- رستمی، محمد رضا  
(دکتری مدیریت مالی)
- معاون وزیر رفاه، تعاون و کار و مدیرعامل صندوق بیمه  
کشاورزان، روستاییان و عشایر
- روزبهان، محمدولی  
(دکتری مدیریت منابع انسانی)
- مدیر عامل سازمان چای
- زارعی، چنگیز  
(کارشناسی ارشد مدیریت)
- سروری، فریده  
(کارشناسی ارشد آمار)
- اداره کل استاندارد استان تهران
- سعدی، رسول  
(دکتری مدیریت مالی)
- عضو شورای عالی بورس کشور
- سفیدگران، بهارک  
(دکتری مدیریت منابع انسانی)
- معاون آموزش و توسعه اداره آموزش بانک رفاه
- سنگی، امینه  
(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)
- مدیر تشکیلات و روش‌های سازمان تامین اجتماعی
- سید جوادین سید رضا  
(دکتری مدیریت منابع انسانی)
- عضو هیئت علمی دانشگاه تهران
- سیدنقوی، میرعلی  
(دکتری مدیریت منابع انسانی)
- عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی



- شاه‌حسینی، محمدعلی  
(دکتری مدیریت سیاست گذاری)
- عضو هیئت علمی دانشگاه تهران
- شعبانی، سینا  
(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)
- معاون مدیر منابع انسانی شرکت نصب نیرو - گروه مپنا
- شیرزاد، منصور  
(دکتری مدیریت منابع انسانی)
- مدیر منابع انسانی هلدینگ فناپ
- شیخ ابراهیم  
(دکتری مدیریت منابع انسانی)
- مدیر توسعه منابع انسانی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران
- شیرونی شاهین  
(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)
- کارشناس ارشد منابع انسانی و کارگردان اخلاق، ارزشها و فرهنگ (EVC) گروه مپنا
- صادقی، علی  
(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)
- مدیر منابع انسانی شرکت سرمایه گذاری توسعه معادن و فلزات
- صبوری، سمیه  
(کارشناسی ارشد مدیریت بهداشت)
- معاون آموزش و توانمندسازی وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی
- عباسی، طیه  
(دکتری مدیریت منابع انسانی)
- عباسی، گیتا  
(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)
- کارشناس منابع انسانی شرکت بورس اوراق بهادار تهران
- عراقی، سیدجواد  
(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)
- رئیس برنامه‌ریزی نیروی انسانی پتروشیمی تبریز
- عزیزی، ابوالفضل  
(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)
- مدیر منابع انسانی شرکت صنایع ملی پتروشیمی (هلدینگ خلیج فارس)
- علوی، بابک  
(دکتری مدیریت منابع انسانی)
- عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی شریف
- علی دوستی، سیروس  
(دکتری مدیریت سیستم‌ها)
- رئیس پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران

- غفاری، عباس  
(دکتری مدیریت منابع انسانی)
- مدیر منابع انسانی کیسون
- فرخ، شیما  
(دکتری مدیریت منابع انسانی)
- رئیس توسعه منابع انسانی شرکت پرداخت نوین
- فرخزاد، فرخ  
(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)
- مدیر منابع انسانی و آموزش بانک سینا
- فروزان اعلا، فاطمه  
(دکتری مدیریت منابع انسانی)
- رئیس روابط عمومی و تبلیغات بانک اقتصاد نوین
- فرهمند، حمید  
(دکتری مدیریت منابع انسانی)
- مدیر امور منابع انسانی شرکت ریل پرداز سیستم
- فقیهی، ابوالحسن  
(دکتری مدیریت منابع انسانی)
- عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی
- فقیهیان، حامد رضا  
(فوق لیسانس مدیریت منابع انسانی)
- معاون آموزشی اداره کل آموزش و توسعه منابع انسانی  
بانک ملی ایران
- قائنی، عماد  
(دکتری مدیریت منابع انسانی)
- مدیر عامل شرکت رایازیتون
- قالیباغی اصل، حسن  
(دکتری مدیریت مالی)
- عضو هیات علمی دانشگاه الزهراء و مدیر عامل  
شرکت بورس اوراق بهادار تهران
- قربانزاده، فرهاد  
(فوق لیسانس مدیریت منابع انسانی)
- مدیر منابع انسانی شرکت سرمایه گذاری گروه  
توسعه صنایع بهشهر
- قربانی محمد
- مدیر کل منابع انسانی شرکت ارتباطات سیار ایران -  
همراه اول
- قربانی فر، حمید  
(فوق لیسانس مدیریت منابع انسانی)
- رئیس امور اداری هلدینگ پتروشیمی خلیج فارس
- قلی زاده، ربابه  
(فوق لیسانس مدیریت خدمات بهداشت درمانی)
- مدیر اداره آموزش و توانمندسازی وزارت  
بهداشت و درمان و آموزش پزشکی
- قنبری، علی الله  
(دکتری مدیریت منابع انسانی)
- معاون برنامه ریزی منابع انسانی سازمان مدیریت و برنامه  
ریزی کشور

معاون اجرایی دبیر خانه شورای عالی علوم و تحقیقات  
و فناوری

کاظمی، مصطفی  
(فوق لیسانس مهندسی معماری)

رئیس آموزش اداره کل آموزش و توسعه منابع انسانی  
بانک ملی ایران

کامکار صالحی، مهرداد  
(فوق لیسانس مدیریت آموزشی)

مدیر منابع انسانی شرکت دارو پخش

کریمی، تورج  
(دکتری داروسازی)

مدیر کل برنامه و بودجه ستاد اجرایی فرمان حضرت امام  
(ره)

کنعانی، علی  
(دکتری مدیریت مالی)

مدیر آموزش منابع انسانی فولاد اکسین

گشتاسبی، کوروش  
(فوق لیسانس مدیریت آموزشی)

مدیر منابع انسانی شرکت نفت سپاهان

مالک، ابراهیم  
(لیسانس/فوق لیسانس/دکتری مهندسی صنایع)

مدیر عامل سیمان تهران

مجیدپور، اکبر  
(فوق لیسانس مهندسی مکانیک)

مشاور منابع انسانی امداد خودرو سایپا

مرادی، ابراهیم  
(دکتری مدیریت منابع انسانی)

معاون منابع انسانی وزارت جهاد کشاورزی

مرتضوی، مهدی  
(دکتری مدیریت منابع انسانی)

مشاور منابع انسانی و دبیر هیات مدیره سازمان تامین  
اجتماعی

مشایخی، شروین  
(دکتری مدیریت آموزشی)

مدیر گروه مدیریت دانشگاه علم و فرهنگ

مشعلی، بهزاد  
(دکتری مدیریت منابع انسانی)

مدیر آموزش بانک توسعه تعاون

مشکی اصغر  
(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)

مشاور حوزه منابع انسانی

ملک شاعر، عطاالله  
(لیسانس مهندسی شیمی)

عضو هیات علمی علوم و تحقیقات

میرسیاسی ناصر  
(دکتری مدیریت منابع انسانی)

- |  |   |
|--|---|
| مدیر کل آموزش شهرداری تهران  | میریور سید مرتضی<br>(دکتری مدیریت منابع انسانی)         |
| مدیر عامل شرکت صنایع ملی پتروشیمی (هلدینگ خلیج فارس)               | نژادسلیم، عادل<br>(کارشناسی ارشد مهندسی مکانیک)         |
| مدیر منابع انسانی شرکت تامین سرمایه امین                           | نجفی تکتم<br>(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)        |
| مدیر عامل مرکز مالی ایران  | نقوی، علی<br>(کارشناسی ارشد جامعه‌شناسی)                |
| معاون منابع انسانی گروه مپنا                                       | نورالهی، علی<br>(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)     |
| معاون بیمه آسیا  | نورالهی، نیما<br>(دکتری مدیریت منابع انسانی)            |
| مدیر منابع انسانی پالایشگاه تبریز                                  | نوروزی، رحیم<br>(دکتری مدیریت منابع انسانی)             |
| معاون طرح و توسعه بانک دی  | نویدتهرانی، عظیم<br>(دکتری اقتصاد)                      |
| مدیر آموزش و توسعه دانش بانک پارسیان                               | وحیدنیا، مریم<br>(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی)    |
| معاون منابع انسانی و تعالی سازمانی شرکت طراحی و مهندسی صنایع انرژی | وزیری‌هامانه، سیدحامد<br>(کارشناسی ارشد مدیریت MBA)     |
| مدیر عامل شرکت سرمایه گذاری گوه‌ران                                | وکیلی، سیاوش<br>(کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)            |
| مدیر عامل شرکت فرابورس ایران                                       | هامونی، امیر<br>(دکتری اقتصاد)                          |
| مدیر منابع انسانی شرکت نفت سپاهان                                  | یحیی‌آبادی، محمد<br>(کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی) |
| مدیر امور منابع انسانی بانک سرمایه                                 | یعقوبی، حمیدرضا<br>(دکتری مدیریت منابع انسانی)          |

مدیر منابع انسانی شرکت امن افزار

یوسفی امیری، مظاهر  
(دکتری مدیریت منابع انسانی)

کارشناس مسئول اداره کل استاندارد استان  
آذربایجان شرقی

**ویراستار:**  
سالک زمانی، مریم  
(کارشناسی ارشد علوم تغذیه)

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 ارزیابی عملکرد
۱۱	۵-۳ بازخورد
۱۱	۵-۴ آموزش ارزیابی عملکرد
۱۲	۵-۵ اندازه‌گیری و کنترل‌های داخلی
۱۳	۵-۶ استانداردهای مشخص برای یک مقیاس رتبه‌بندی
۱۳	۵-۷ کالیبراسیون ارزیابی عملکرد
۱۴	۶ استاندارد طرح بهبود عملکرد
۱۴	۶-۱ کاربردها و نتایج مناسب
۱۴	۶-۲ جلسه بازخورد طرح بهبود عملکرد
۱۴	۶-۳ نگهداری مستندات
۱۵	۶-۴ رهنمودهایی در خصوص قالب مستندات
۱۶	۷ ارتباط با سایر فرآیندهای مدیریت
۱۶	۸ مستندات پشتیبان
۲۵	کتاب‌نامه

## پیش‌گفتار

استاندارد «مدیریت عملکرد کارکنان - هدفگذاری، ارزیابی و بهبود عملکرد - 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:

[۱] استاندارد مدیریت عملکرد کارکنان، محصول مشترک مؤسسه استاندارد ملی آمریکا و انجمن مدیریت

منابع انسانی

[۲] قلی‌پور، آرین و محمد اسماعیلی، ندا (۱۳۹۳). استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی. نشر مهربان.

## مقدمه

این استاندارد حاوی دو نوع مطالب الزامی<sup>۱</sup> و توصیه‌ای<sup>۲</sup> است. رعایت مطالب الزامی در هر شرایطی لازم است و باید توسط سازمان‌ها رعایت شود. رعایت مطالب توصیه‌ای لازم نیست، ولی سازمان‌ها می‌توانند برای تعالی منابع انسانی خود، آنها را نیز رعایت کنند.

واضح است که نیل به اهداف سازمان، از طریق منابع انسانی آن رخ می‌دهد. زمانی اهداف سازمانی تحقق پیدا می‌کند که کارکنان از این اهداف اطلاع داشته و در هدف‌گذاری 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 می‌گیرد و تحقق اهداف سازمان ممکن می‌شود.

برای اینکه بتوان عملکرد کارکنان را مدیریت کرد، باید حداقل‌هایی 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 هدف‌گذاری برای یک دوره زمانی مشخص؛

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

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

در حقیقت، مدیریت عملکرد، قلب مدیریت منابع انسانی است و عامل اصلی ارتقا بهره‌وری منابع انسانی و سازمان است. سازمان باید برای تولید، توسعه و فروش کالاها و خدمات با ارزش به مشتریان و ارباب‌رجوع، تکنیک‌هایی را به کار گیرد که موجب انگیزش و تشویق کارکنان شود تا با بیشترین توان برای ارزش‌آفرینی در سازمان کار کنند. فرآیند مدیریت عملکرد اثربخش با شفاف‌سازی انتظارات سازمان برای کارکنان، فراهم کردن بازخورد مناسب، تدارک مربی‌گری و منتورینگ<sup>۳</sup> و ارائه طرح‌های بهبود عملکرد، موجب انگیزش کارکنان می‌شود.

در بیشتر سازمان‌ها، واحد منابع انسانی، مسئول فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان است، ولی داشتن مدیریت عملکرد اثربخش مرهون تلاش‌های همه اعضای سازمان است. در این میان، حمایت و حضور مؤثر مدیریت ارشد سازمان، اصلی‌ترین عامل در موفقیت مدیریت عملکرد، است.

تلاش شده است که این استاندارد در همه سازمان‌ها کاربرد داشته باشد. هرچند تأکید این استاندارد سطح فردی است، ولی برای ارزیابی عملکرد تیمی نیز مناسب است. باید خاطر نشان کرد که ساختار و زمان‌بندی این استاندارد، متناسب با شرایط و فرهنگ هر سازمان ممکن است نیازمند انعطاف‌پذیری و پویایی خاصی باشد که حتماً باید در پیاده‌سازی آن مدنظر قرار گیرد.

**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.

1-Mandatory  
2-Recommended  
3-Mentoring



## مدیریت عملکرد کارکنان - هدفگذاری، ارزیابی و 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)؛

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 آبخاری از اهداف بالا نشأت بگیرد.

۲-۲

#### مربی‌گری

#### *coaching*

به هدایت، راهنمایی و مشاوره ارزیابی شونده توسط ارزیابی کننده 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 شایستگی‌های محوری 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)<sup>۱</sup>، توسعه ای (KSA)<sup>۲</sup> و نتایج عینی<sup>۳</sup>.

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*

---

۱-Ethics, Values and Culture

۲-Knowledge, Skills and Abilities

۳-Results

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

۸-۲

مدیر

*manager*

به همه افرادی که مسئولیت ارزیابی عملکرد را به عهده دارند، 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 تا 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 غیرقابل قبول 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، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط و دارای دوره زمانی است.

یادآوری - مدل هارد<sup>۱</sup> (قلبی، الهام‌بخش، ضروری، چالشی) نیز به عنوان مکمل اسمارت برای این کار توصیه می‌شود.

۱۲-۲

کارکنان

*employees*

<sup>1</sup> HARD - Heartfelt, Animated, Required, Difficult.

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

۱۳-۲

**منتور**

*mentor*

منتور به شخص با تجربه ای گفته می شود که مسئولیت مربی گری و مشاوره و هدایت شخص تازه کار و کم تجربه را به عهده می گیرد.

۱۴-۲

**منتی**

*mentee*

منتی به شخص تازه کار و کم تجربه ای اطلاق می شود که تحت مربی گری و مشاوره و هدایت منتور قرار می گیرد.

۱۵-۲

**منتورینگ**

*mentoring*

فرآیند رسمی مربی گری و هدایت و پرورش منتی توسط منتور است.

۱۶-۲

**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 برنامه ریزی عملکرد، مربی گری، منتورینگ و ارائه بازخورد دائم است. در طول سالها، بسیاری از سازمانها فرآیند برنامه ریزی عملکرد را اجرا کرده اند. این فرآیندها برای تمرکز بر ارزیابی عملکرد کارکنان از طریق مافوق آنها که معمولاً به عنوان مدیر یا سرپرست شناخته می شود، طراحی شده اند.

هدف ارزیابی عملکرد به طور سنتی، این بوده است که حداقل سالی یکبار، وظایف، شایستگی ها 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 می کند.

همه سازمانها از فرآیند رسمی ارزیابی عملکرد استفاده نمی کنند و در بعضی موارد، به توافق های چانه زنی جمعی و دادن امتیاز یکسان به همه کارکنان، محدود می شود. فرآیند ارزیابی عملکرد، در صورتی که با رویکردی متوازن و به صورت منصفانه اجرا شود، می تواند به مشارکت همه کارکنان و ایجاد حس مسئولیت شخصی در آنان بیانجامد.

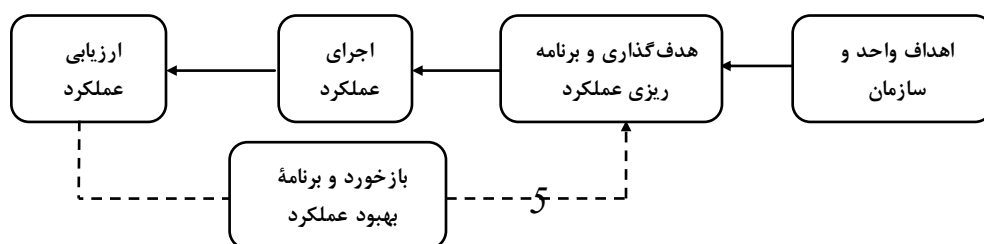
این نتایج به نوبه خود، می تواند منجر به ایجاد محیط سالمی شود که در آن کارکنان احساس غرور و افتخار کنند، و در نهایت، اهداف سازمانی تحقق یابد. به موازات تغییر در ارزش های نسل های کاری، نیازها و ارزش ها در فرآیند ارزیابی عملکرد نیز ممکن است تغییر یابد. بنابراین، مدیران ارشد باید مفهوم و برداشت خود را از ارزیابی عملکرد اصلاح کنند تا اطمینان حاصل شود که آن چه از نظر سازمان های جدید، با ارزش تلقی می شود به ویژه موارد زیر، در ارزیابی عملکرد گنجانده شده است. در این خصوص، توجه به موارد زیر متمر خواهد بود:

- ارتقاء عملکرد و دست یابی به سطح بالاتر کارآمدی و کارآیی سازمانی، واحدی و فردی؛
- ایجاد و تحقق فرصت های ارتقاء عملکرد و یادگیری؛
- ارتقاء شایستگی ها؛
- تقویت انگیزش؛
- هدایت و منتورینگ و ارشاد؛
- بقراری ارتباط صحیح، شفاف، منصفانه، قابل اتکا و بهنگام و با شیوه های ارج نهادن و قدردانی از عملکرد افراد؛
- تحکیم ارتباطات موثر بین مدیران و کارکنان تحت سرپرستی.

گرچه این حوزه ها در سبک سنتی ارزیابی عملکرد نیز گنجانده شده است، تمرکز بر این چهار جزء، برای کارکنان سازمان های آینده این اطمینان را ایجاد می کند که وظایف و کارکردهای منابع انسانی برای راهبری نوآور و موفق در توانمندسازی کارکنان، ضروری است.

### ۱-۳ مدیریت عملکرد به عنوان یک سیستم

یکی از پیشرفت های کلیدی که منابع انسانی را از امور اداری یا مدیریت پرسنلی (امور کارکنان) سنتی متمایز می سازد، تاکید منابع انسانی بر مدیریت عملکرد کارکنان است. جامع ترین کاربرد سیستم مدیریت عملکرد پویا، زمانی روی می دهد 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 یکپارچه سازی مفاهیم هدف گذاری و برنامه های بهبود عملکرد با فرآیندهای بازخورد، سیستم مدیریت عملکرد را جاری سازی کند تا همه خرده سیستم های سیستم مدیریت عملکرد مرتبط با هم پیاده سازی شود. لازم به ذکر است این چرخه یک موضوع استراتژیک است و عوامل فرهنگی و زمینه ای، 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 انعطاف پذیری 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 مطرح شده در این مدرک، برای استفاده در هر نوع زمینه کاری از جمله اتحادیه‌ها یا شوراهای کارگری توصیه می‌شود، گرچه قوانین و مقررات، توافق‌های 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 مطرح شده در اینجا برای همه محیط‌های کاری، ارزش افزوده دارد و مشکلات و منع قانونی ندارد.

### ۴-۳ انصاف و برابری

فرآیند مدیریت عملکرد باید منصفانه و بدون در نظر گرفتن موضوعات غیر کاری 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<sup>۱</sup> (شامل همه سطوح سازمانی، تحصیلات، جنسیت و سابقه) به طور سالیانه انجام شود.

### ۵-۳ نقش‌های مدیر و کارمند

ارتباطات سازنده، رسمی و منظم، رسالت اصلی و محوری فرآیند ارزیابی 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، به طور 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. به طور 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 موفق و ناموفق و 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 شواهد عملکرد را در قالب سندی 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 عملکرد 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

توسعه یافتگی 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 برنامه‌زمانی 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.

##### ۴-۱-۳ 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 چالش برانگیز هستند، اهداف توسعه‌ای نامیده می‌شوند. اهداف توسعه‌ای معمولاً برای توسعه دانش، مهارت و توانایی‌های کارکنان با پتانسیل بالا به کار می‌روند. خاطر نشان می‌سازد که 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 سنجه‌ها 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:

۱. مشارکتی باشد. به منظور حصول اطمینان از درک و تعهد مشترک، بهتر است هم مدیر و هم کارمند در توسعه اهداف، مشارکت داشته باشند.
  ۲. 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.
  ۳. مشخص باشند و نتایج تعریف شده‌ای را ارائه دهند.
  ۴. قابل اندازه‌گیری باشند و بیانیه‌ای را نه تنها برای وضعیت موجود، بلکه برای نتایج مطلوب ارائه دهند.
  ۵. چالش برانگیز، اما قابل دستیابی باشند.
  ۶. منطقی باشند، آنها باید با حوزه مسئولیت‌های فعلی افراد و ابزارهای افراد برای کسب نتایج مطلوب مرتبط باشند.
  ۷. انعکاس دهنده چارچوب زمانی توصیه شده جهت تحقق نتایج مطلوب باشند.
  ۸. با توجه به تغییر شرایط، به اندازه کافی انعطاف پذیر باشند.
  ۹. پایش شوند و پیشرفت آنها تایید شود.
  ۱۰. از بالا به پایین جاری شوند و با فلسفه کسب و کار، چشم‌انداز و بیانیه مأموریت سازمان، همسو شوند.
- به طور خلاصه، توصیه می‌شود 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 نسخه‌ای 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 می‌شود 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 ماموریت‌های سازمان، اهداف کسب و کار و تقاضاهای بازار همسو شوند. توصیه می‌شود، 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 استاندارد 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، کنترل‌های داخلی و کالیبراسیون است.

#### ۵-۱ ارزیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد در برگیرنده ملاحظات ذهنی و عینی چگونگی ارزیابی و سنجش نتایج عملکرد کارکنان است. شاخص‌های عینی عملکرد می‌تواند 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 رضایت بخش 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 رتبه بندی (چه عددی چه توصیفی) تعداد کافی از سطوح رتبه بندی (پنج سطح، شش سطح، هفت سطح) 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<sup>۱</sup> نقش، مدل‌های شایستگی و سایر مستندات سازمانی، مبنایی را برای درک الزامات موقعیت‌های شغلی مشخص فراهم می‌کند. ارزیابی مداوم و مستمر 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.

#### ۲-۵ 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 توسعه‌ای 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 ضعیف 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 آنچه کارکنان انجام داده یا نداده‌اند، 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 بازخور 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 مدیران آنها در حوزه‌های مراحل فرآیند مدیریت عملکرد، زمان‌بندی، خطاهای ادراکی ممکن در فرایند 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 زمان‌بندی شده را دریافت می‌کنند.

- درصد کارکنان با عملکرد بالا و نیز کارکنان کلیدی، که ارزیابی‌های عملکرد زمان‌بندی شده را دریافت می‌کنند. شاخص‌های کارایی دیگر شامل موارد زیر هستند:

- درصد مدیرانی که ارزیابی عملکردشان را به موقع و به درستی انجام می‌دهند؛

- چرخه زمانی (مدت زمان صرف شده توسط سازمان برای انجام ارزیابی عملکرد)؛

- هزینه‌های کلی سیستم مدیریت عملکرد.

شاخص‌های اثربخشی مدیریت عملکرد عبارتند از:

- درصد ارزیابی عملکرد با اهداف روشن و ارزیابی که به طور اثربخشی مکتوب شده‌اند؛

- 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 بهره‌وری آنها، بعد از ارزیابی عملکرد بهبود یافته است؛
  - درصد ارتقاء عملکرد سازمانی بعد از چرخه مدیریت عملکرد کارکنان؛
  - تاثیر ارزیابی عملکرد در حمایت سازمان در جلوگیری از تبعیض، نابرابری در جبران خدمات و اخراج اشتباه؛
  - تاثیر ارزیابی عملکرد در دستیابی به اهداف سازمانی.
- معیارهای ریسک شامل شناسایی و ارزیابی ریسک‌های مرتبط با فرآیند مدیریت عملکرد سازمان مانند صدمات ناشی از ضعف خدمات مشتری و بهره‌وری پایین تر، خروج استعدادها و افزایش تبعیض، است.

#### ۵-۲-۵ کنترل‌های داخلی مدیریت عملکرد

کنترل‌های داخلی مدیریت عملکرد، فعالیت‌های ارزیابی هستند که به سازمان‌ها در ارزیابی اثربخشی و کارایی فرآیند مدیریت عملکرد کمک می‌کنند. 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 خط‌مشی‌ها، اهداف، قوانین و مقررات، فراهم می‌کنند.

کنترل‌های داخلی مدیریت عملکرد شامل موارد زیر است:

- مقایسه تعداد فرم‌های 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 استانداردهای مشخص برای یک مقیاس رتبه‌بندی

صرف نظر از نوع یا قالب روش انتخاب شده برای ارزیابی انتظارات رفتاری، توسعه ای و نتیجه‌ای یک کارمند، تعاریف روشی از هر سطح عملکرد باید ارائه شود.

#### ۵-۷ کالیبراسیون ارزیابی عملکرد

در توسعه 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 واحد 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 با بازخورد و هم‌مستندسازی است. استاندارد شامل کاربردهای مناسب و نتایج طرح‌های بهبود عملکرد، راهنمایی‌هایی برای گفتگو و بازخورد در رابطه با عملکرد و راهنمایی‌هایی برای مستندات می‌باشد.

### ۶-۱ کاربردها و نتایج مناسب

طرح بهبود عملکرد می‌تواند برای طیفی از کارکنان جدید، کارکنانی که درباره 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 خاتمه خدمت، شود.

### ۶-۲ جلسه بازخورد طرح بهبود عملکرد

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

### ۳-۶ نگهداری مستندات

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

### ۴-۶ رهنمودهایی 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؛

- برنامه اقدامات برای بهبود ارزیابی شونده؛

- 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 دربارهٔ 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 برآورده‌نشاختن انتظارات، اخراج است و این پیامد می‌تواند حتی بدون امضای کارمند در فرم 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، سیستم 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<sup>۱</sup> (که به عنوان توسعه مسیر حرفه‌ای، کارراه یا نمودار رشد<sup>۲</sup> 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 مسیر حرفه‌ای 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 کارراه 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

<sup>1</sup> Individual Development Plan

<sup>2</sup> Career or G-curve



اطلاعات ارائه شده در صفحات قبلی این استاندارد، حداقل رهنمودهای موثر برای فرآیند مدیریت عملکرد است، اما، سازمان‌های موفق، اغلب اقدامات بیشتری را انجام می‌دهند. در این بخش 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 بخش 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.

#### ۸-۱-۱ 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، تامین کننده)، 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 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 موفق شدن 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 ایجاب 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 هیچ‌یک از کارکنان سازمان تحت پوشش قرارداد چانه‌زنی دسته‌جمعی نباشند، توصیه می‌شود کارفرما به دقت فرآیندهای مدیریت عملکرد منتشر شده‌اش 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 تعریف شده در توافق‌های دسته‌جمعی، فعالیت می‌کند باید مراقب باشد، چون کارکنان ممکن است هنوز منابعی را برای اقدامات انضباطی سازمان 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 می شود سازمان مستندات پشتیبان استفاده از طرح بهبود عملکرد را حفظ کند. مستندات شامل شرح مشاغل، فرآیندهای مدیریت عملکرد ثبت شده (مانند رهنمودهای مدیر) و خط‌مشی‌های منابع انسانی (فرآیندهای انضباطی) به شرح زیر هستند:

#### ۸-۱-۴-۱ شرح مشاغل

توصیه می شود استانداردهای عملکرد (مانند انتظارات رفتاری، توسعه ای، نتیجه‌ای، اهداف فرد، اهداف کلان) برای مشاغل در شرح مشاغل ایجاد شوند. ممکن است نیاز باشد که استانداردهای عملکرد، چرخه‌ها یا فصول کسب و کار را که بر معیارهای عملکردی معینی تاثیر می گذارند، نیز در نظر بگیرند. برای مثال واحد فروش، در یک دوره عملکردی سالیانه، ممکن است نقاط فراز و نشیبی را تجربه کند و بنابراین، ممکن است لازم باشد که استانداردها با تعدیل دوره زمانی که عملکرد اندازه گیری می شود، این نوسانات را مد نظر قرار دهند. شرح مشاغل به مدیر و کارمند کمک می کند 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 می شود 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 می دهد.

#### 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 می شود هر کدام از آن‌ها در بردارنده شرح مکتوب یکسانی از خط‌مشی‌های سازمانی (شامل گام‌های فرآیند انضباطی) باشد.

#### ۸-۱-۴-۴ 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 می تواند 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 استفاده شده برای هدایت فرآیند، ابزار کلیدی است که به تسهیل مباحثات عملکرد، ثبت حوزه‌های نیازمند توجه، و روش‌های بررسی آن‌ها کمک می کند و به عنوان مدرک تصمیم‌گیری و قانونی به کار می رود. قالب طرح بهبود عملکرد، بسته به کارفرماهای مختلف، متفاوت است و توصیه می شود 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 بخش، 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 می شود. برای مثال یک دوره زمانی ۳۰، ۶۰ و یا ۹۰ روزه را می توان برای اصلاح نواقص عملکرد، تعیین کرد. در صورتی که مدیر تشخیص دهد اصلاحات عملکرد نمی تواند در دوره های کوتاه تر انجام شود، چارچوب های زمانی طولانی تر، تا ۹۰ روز یا بیش از آن نیز می تواند استفاده شود. همچنین باید به تاریخ ها یا تواتر ارزیابی ها در طول دوره طرح (مانند یک بار 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 مغایرت های عملکرد را نشان می دهد. اطلاعات این بخش باید مشخص و واقعی باشد (نه بر مبنای شایعات، عقاید و ارجاعات مبهم و عمومی).

#### ۸-۱-۵-۴ مغایرت های عملکرد: رفتارها، مهارتها و نتایج

مغایرت های عملکرد عموماً به دو گروه تقسیم می شوند: رفتارها، مهارتها و نتایج. نتایج عملکرد، آسان تر اندازه گیری می شوند و نتایج آنها نیز به سادگی قابل مشاهده است. توصیف رفتارها و مهارتها ممکن است چالش برانگیز باشد. بهتر است به جای استفاده از ویژگی های 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. نمونه هایی از مغایرت های رفتاری یا مهارتی شامل موارد زیر است:

- عدم پیروی از دستورالعمل ها؛
- فعالیت هایی که مانع عملکرد موفق در شغل می شوند؛
- عدم تبعیت از فعالیت ها و رویه های تعریف شده؛
- ضعف در مهارت های تعیین شده؛

مستندسازی و بحث درباره تاثیر مغایرت عملکرد می تواند مفید باشد. مثال هایی از آثار احتمالی شامل موارد زیر است:

- سود یا پول از دست رفته؛
- زمان از دست رفته یا اتلاف شده؛
- مواد اتلاف شده یا اوراق شده؛
- آسیب تجهیزات یا استفاده کمتر یا بیشتر از حد؛
- کمیت کار انجام شده؛

<sup>1</sup> Scrapped

- کیفیت کار انجام شده؛
- اتفاقات یا سایر ملاحظات ایمنی؛
- فرصت‌های کسب و کار از دست رفته؛
- 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؛
- 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 یکپارچه کردن 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 می شود کارکنان از پیامدهای عدم تحقق اهداف موجود در طرح بهبود عملکرد، درک روشنی داشته باشند. بنابراین توصیه می شود 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 کرده اند.

#### ۸-۱-۵-۶-۱ پیامدهای عدم تحقق رضایت بخش انتظارات

توصیه می شود راهنمایی برای توسعه، مدیریت و تصمیم گیری بر مبنای طرح های بهبود عملکرد، توسط منابع انسانی یا متخصصان مناسب تهیه شود. توصیه می شود این متخصصان به ایجاد زبانی مناسب برای موقعیت های خاص، کمک کنند. مثال هایی از بیانیه های مختلف به شرح زیر است:

- در صورتی که انتظارات به صورت کامل برآورده نشود، اقدامات انضباطی همچون اخطار، جابه جایی، تنزل پست یا عدم ترفیع و در نهایت اخراج اعمال می شود.
- در صورتی که فرد نتواند انتظارات عملکردی را محقق کند، به جایگاهی که متناسب با مهارت ها، توانایی ها و رفتارهایش است، تنزل رتبه خواهد داشت.

- در صورتی که انتظارات به صورت رضایت بخشی 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 می شود.

#### ۸-۱-۵-۶-۲ پیامدهای تحقق رضایت بخش انتظارات

مستندسازی پیامدهای جلسات معیارهای عملکرد رضایت بخش 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، فعالیت ها و یا فرآیندهای خاصی که فرد باید برای دستیابی به عملکرد مورد انتظار طی کند، مستند می شود. در این بخش از طرح بهبود عملکرد، باید منابع در دسترس، مسئولیت ها و تعریف روشنی از معیارها و زمان بندی هایی که برای اندازه گیری نتایج مورد استفاده قرار می گیرد، 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 می کند و حمایت و تعهد مدیر را نشان می دهد.

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.

#### ۸-۵-۱-۸ امضای مدیر و کارمند

ممکن است کارمند از امضای طرح بهبود عملکرد زمانی که امضاهای مدیر و شاهد، تاییدکننده برگزاری جلسه است، امتناع کند. توصیه می‌شود در این موارد، مدیر یک رونوشت از طرح بهبود عملکرد را در حضور شاهدهی (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.

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

ارزیابی طرح به صورت مداوم و در تاریخ‌های ارزیابی از پیش تعیین شده انجام می‌شود. این تاریخ ارزیابی ممکن است به عنوان ارزیابی طرح بهبود عملکرد یا ارزیابی 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 بخش، بسته به کارفرما، کارمند و نتایج به دست آمده، 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.

#### ۸-۵-۱-۱۰ 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 جلسه هدف‌گذاری، ارزیابی و بازخورد انجام پذیرد و براساس نتایج نظرسنجی، برنامه ریزی ارتقا توانایی ارزیابی کنندگان در فرآیند مدیریت عملکرد از طریق آموزش و تمرین عملی انجام پذیرد.

### کتاب‌نامه

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