چگونه یک ارزیابی عملکرد عالی انجام دهیم؟

نارضایتی از **ارزیابی عملکرد** فراگیر است. معمولاً آن‌ها وقت‌گیر، بی‌انگیزه، نادرست، مغرضانه و ناعادلانه دیده می‌شوند. نظرسنجی مک‌کینزی نشان می‌دهد که اکثر مدیران اجرایی متوجه نمی‌شوند که فرآیند ارزیابی در شرکت‌هایشان به شناسایی افراد با عملکرد برتر کمک می‌کند. یک بررسی عملکرد عالی در سازمان به افزایش کارایی کمک می‌کند.

این نگرش‌ها یک پویایی خودتقویت‌کننده ایجاد می‌کنند. مدیران بررسی‌های گذرا انجام می‌دهند و کارمندان «ارزیابی» را غیرقابل وجود یا غیرمنصفانه می‌بینند. مدیران پرمشغله‌ای که با اهداف سه ماهه روبه‌رو هستند، سعی می‌کنند مرورهای گذرا و سریع‌تری انجام دهند و یک مارپیچ نزولی ادامه دارد که فرهنگ عملکرد ضعیف را ترویج می‌کند.

نقطه ضعف ارزیابی عملکرد عالی چیست؟

برخی از شرکت‌ها رتبه‌بندی عملکرد را به‌طور کامل متوقف کرده‌اند. با این حال، زمانی که سازمان‌ها رتبه‌بندی عملکرد را کنار گذاشتند، نیاز به نوعی ارزیابی اداری مستند سالانه برای تصمیم‌گیری در مورد استخدام، مانند ترفیع و افزایش حقوق را احساس کردند. برای رفع این نیاز، این سازمان‌ها اغلب رتبه‌بندی «شبح» را پیاده‌سازی می‌کنند

که یک سیستم ارزیابی مطابق بر رتبه‌بندی عملکرد سالانه است. به خصوص ارزیابی عملکرد در سازمان ترکیبی (هیبریدی) نقشی حیاتی در پیشرفت شغلی کارکنان و موفقیت کلی سازمان دارد.

در این مقاله، بهترین شیوه‌های ارزیابی عملکرد را بررسی و سعی می‌کنیم به مدیران کمک کنیم تا نحوه برنامه‌ریزی، اجرا و تکرار فرآیند را اصلاح کنند تا بررسی عملکرد عالی در کارکنان داشته باشند. پیروی از این توصیه‌ها عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد و ساختار مؤثرتری برای نحوه انجام این روند به مدیران می‌دهد.

بازنگری در بررسی‌های عملکرد

بازنگری در بررسی عملکرد نباید به معنای رهایی از این مسئولیت اساسی مدیریتی باشد. بنابراین، هدف و مؤلفه‌های کلیدی فرآیند بررسی عملکرد مؤثر چیست؟

هدف از بررسی‌ها دو جنبه است: ارزیابی دقیق و عملی عملکرد و سپس توسعه مهارت‌های آن فرد در سراسر زمینه‌ها در راستای وظایف شغلی. تحقیقات نشان می‌دهد که افراد با شناسایی حوزه‌های خاصی که نیاز به بهبود دارند و سپس تمرین آن مهارت‌ها با بازخورد عملکرد، بهره‌وری بالایی پیدا می‌کنند.

برای ارائه‌دهنده بازخورد، این فرآیند برای ترغیب کارکنان به تمرین کارهای درست، اولویت‌بندی فرصت‌ها و شفاف‌سازی مسئولیت‌های متعلق به فرد در مقابل مدیر یا شرکت، کلیدی است. همچنین کلید رهبری مؤثر است. هر چه در هر سازمانی بالاتر بروید، بیشتر به عملکرد زیردستان وابسته هستید. این واقعیت برای کارهایی که مدیران

باید قبل، در حین و بعد از بررسی انجام دهند، پیامدهایی دارد.

قبل از انجام ارزیابی چه باید کرد؟

مدیران در کار مستمر با کارکنان خود، ابتدا باید استانداردها، از جمله استانداردهای اخلاقی را روشن کنند که عملکرد بر اساس آن قضاوت می‌شود: چه چیزی مهم است و چقدر انتظار دارید. این ممکن است بدیهی به نظر برسد، اما اغلب انجام نمی‌شود، زیرا مدیران جدید درباره این که چگونه اهداف واحد با استراتژی همسو می‌شوند، مطمئن نیستند یا بی‌اطلاع هستند. زیرا مدیران با تجربه ممکن است ارتباط خود را با تغییرات بازار یا استراتژی از دست داده باشند. یا به این دلیل که در طول زمان گردش مالی در مدیریت، منجر به سیگنال‌های متفاوتی در مورد عملکرد می‌شود.

مدیران باید استانداردهای خود را قبل از بررسی عملکرد مشخص کنند

بررسی عملکرد عالی مربوط به کارهایی است که مردم برای امرار معاش انجام می‌دهند و اغلب حقوق و تکالیف شغلی آن‌ها. بحث در مورد این موضوعات مهم زمان می‌برد. باید در تقویم خود وقت بگذارید تا از مرور سریع که باعث سردرگمی یا بی‌ارزشی افراد می‌شود جلوگیری کنید. اگر مدیران می‌خواهند در مورد تأثیر این رفتارهای حین کار بر دیگران در سازمان یا خارج از سازمان اطمینان داشته باشند، باید زمان زیادی را قبل از تاریخ بررسی واقعی به رفتارهای افراد توجه کنند.

سؤالات مهم قبل از انجام ارزیابی عملکرد عالی

بررسی‌های مؤثر مستلزم قضاوت در مورد علل عملکرد یک فرد است. به عنوان مثال، آیا مسائل مربوط به عملکرد نتیجه نقص در انگیزه یا توانایی است؟ برخی از افراد ممکن است سخت کار کنند، اما فاقد قابلیت‌های خاص هستند: آیا آموزش و مربیگری می‌تواند این قابلیت‌ها را افزایش دهد؟ دیگران ممکن است مهارت‌ها را داشته باشند اما انگیزه ندارند: آیا مهارت‌ها یا فرآیندهای مختلف می‌توانند انگیزه را افزایش دهند؟ هنوز دیگران ممکن است به ظاهر فاقد انگیزه و توانایی مرتبط باشند: آیا این شغل برای آن شخص مناسب است؟ آیا یک طرح بهبود عملکرد می‌تواند کمک کند یا نقش متفاوتی که در آن می‌توان از توانایی‌های آن‌ها بهتر استفاده کرد؟ یا زمان تعویض این فرد فرا رسیده است؟ در نهایت، کارمندان خوب اغلب هم انگیزه و هم توانایی بالایی دارند. برای پاداش دادن، حفظ و یادگیری از رفتار این کارمندان چه کاری می‌توان انجام داد؟ در طول بررسی چه چیزی باید بیان شود؟ در اینجا چهار مرحله مفید برای هدایت مکالمه بررسی عملکرد وجود دارد:

– نیت مثبت خود را بیان کنید.

مرور درباره بازخوردی است که هدف آن افزایش اثربخشی گیرنده است. اگر واقعاً این هدف را ندارید، برای مثال اگر معتقدید که مسائل انگیزشی یا توانایی بر مشارکت بالقوه غلبه می‌کنند، در این صورت واقعاً در حال انجام یک گفتگوی عملکردی نیستید و می‌توانید مراحل زیر را نادیده بگیرید.

در مقابل، یک بررسی با کارمند امیدوارکننده‌ای که برایش وقت گذاشته‌اید را در نظر بگیرید. ممکن است قصد خود را با ذکر این نکته روشن کنید: "شما کار خوبی انجام دادید که در این نقش مستقر شده‌اید و خود را به سمت شرکت ما هدایت می‌کنید. چالش شما در حال حاضر انتقال به نقش‌های مستقل‌تر در سال آینده است. این بدان معناست که هنگام بروز مشکلات، مداخله کمتری برای شما در دسترس است. بنابراین من روی شما حساب می‌کنم که کارهای بیشتری را خودتان انجام دهید و در بررسی بعدی ما آن را ارزیابی خواهم کرد.»

آن کارمند ممکن است پاسخ دهد، "می‌فهمم، اما آیا می‌توانید از من برای آموزش در زمینه‌هایی حمایت کنید که در آن من مستقل‌تر باشم و قضاوت‌ها و تصمیماتی را که می‌خواهید در آن حضور داشته باشید در مقایسه با مواردی که من اکنون بیشتر در آن صحبت می‌کنم، شفاف‌سازی کنید؟" هر دو طرف اکنون روی رفتارهای مورد توافق کار می‌کنند، نه صرفاً شعارهایی مانند "استراتژیک‌تر باشید" یا "ویژگی‌های رهبری را نشان دهید". بررسی عملکرد عالی بازخورد مثبت بر کارمندان خواهد داشت.

– به‌طور خاص آنچه را مشاهده کرده‌اید توصیف کنید.

هرچه بازخورد شما در مورد نقاط قوت و ضعف دقیق‌تر و توصیفی‌تر باشد، احتمال بیشتری وجود دارد که طرف مقابل متوجه شود. موارد بحرانی را توصیف کنید که نشان‌دهنده تأثیر آن بر عملکرد است. بازخورد عملکرد بیش از حد از انواع «انجام خوب و اجتناب از شر» است. این ممکن است بی ضرر به نظر برسد، اما بازخورد بیش از حد کلی، به جای گشودگی نسبت به تغییر رفتار، احساس دفاعی بودن را افزایش می‌دهد، زیرا مستلزم قضاوت‌های گسترده است و به جای بحث، مشت زدن متقابل را دعوت می‌کند.

به عنوان مثال، گفتن "ارائه شما بد بود" چیزی بیشتر از یک تصور و توصیه برای "بهتر شدن" نیست. گفتن «ارائه شما شامل اطلاعاتی در مورد جمعیت، کل هزینه‌های چرخه عمر و شرایط پرداخت نبود» دریافت نظرات منفی و انجام اقدامات اصلاحی را آسان‌تر می‌کند زیرا هم مدیر و هم کارمند اکنون می‌توانند روی عناصر قابل بهبود تمرکز کنند.

– تأثیر رفتار یا عمل را بیان کنید.

بسیاری از کارمندان از تأثیر اقدامات خود بر نتایج آگاه نیستند اما مدیریت به معنای بحث در مورد پیوندهای علت و معلولی بین رفتارها و نتایج است. ارائه بازخورد از سوی مدیران منجر به افزایش بهره‌وری کارکنان می‌شود. به عنوان مثال، این یک چیز است که به یک فروشنده بگویید: "شما با خریدار ارتباط برقرار نکردید." این کاملاً متفاوت است که بگوییم "شما در طول جلسه حرف مردم را قطع کردید و این باعث شد که خریدار کمتر به ایده‌های شما گوش دهد."

به یاد داشته باشید که افراد پس از یک ارزیابی عملکرد عالی، شخصیت خود را تغییر نمی‌دهند. روی رفتارهای تحت کنترل فرد تمرکز کنید. این همچنین به به حداقل رساندن سوگیری شبیه‌سازی رایج در سازمان‌ها کمک می‌کند: آیا عملکرد آن شخص مشکلی دارد یا عملکرد او با استفاده از سبکی به دست می‌آید که مدیرش برای انجام کار از آن استفاده نمی‌کند؟ همیشه تفاوت را روشن کنید.

– از طرف مقابل بخواهید پاسخ دهد

بررسی‌های مؤثر انتقال دو طرفه اطلاعات است، نه فقط دستورالعمل‌های یک مدیر. اکثر مردم می‌خواهند در مورد عملکرد خود بدانند. دو نفر می‌توانند یک رویداد یا نتیجه یکسان را مشاهده کنند، اما آن را متفاوت تفسیر کنند.

بررسی عملکرد موثر انتقال دوطرفه اطلاعات است

بنابراین، گفتگو نه فقط به این دلیل که مؤدبانه و مشخصه فرهنگ سازمانی مؤثر است، بلکه به این دلیل که فرضیات و استدلال را مورد آزمایش قرار می‌دهد، مهم است. آیا دیدگاه من از تعاملات شما با همکاران منطقی است؟ داده‌ها یا ورودی‌های دیگری که برای انجام این ارزیابی استفاده می‌کنم در اینجا آمده است: چه چیزی را از دست داده‌ام؟ آیا بحث منابع است یا چیز دیگری؟

گفتگو همچنین اهداف مرتبط دیگری از بررسی را باز می‌کند: این احتمال که رفتارها، سیاست‌ها یا سبک مدیریت مدیر ممکن است بخشی از مشکل و فرصت عملکرد باشد.

بررسی بدون بحث در مورد مراحل بعدی که در آن هر دو طرف مسئولیت مناسب گزینه‌های تغییر را بر عهده می‌گیرند، ناقص است. اما مسئولیت این تعطیلی بر عهده مدیر است. روی چه دارایی‌هایی می‌توانید برای افزایش اثربخشی سرمایه‌گذاری کنید؟ آیا تکالیفی وجود دارد که بتواند یادگیری، تمرین عمدی یا سایر عناصر مرتبط با وظایف اصلی را افزایش دهد؟ آیا منابع انسانی می‌تواند کمک کند؟ جدول زمانی و معیارهایی برای اندازه‌گیری پیشرفت پس از بررسی چیست؟

بعد از ارزیابی عملکرد چه باید کرد؟

بیشترین تأثیر از مکالمات عملکرد اغلب آن چیزی است که پس از بررسی اتفاق می‌افتد. خیلی اوقات، هیچ اتفاقی نمی‌افتد: بررسی یک رویداد سالانه مجزا است و بنابراین تأثیر واقعی کمی دارد. اما تحقیقات در مورد تغییر رفتار و بهبود مستمر مورد نیاز برای نوآوری، اهمیت تعیین اهداف و ارائه بازخورد مداوم در مورد پیشرفت به سمت اهداف را برجسته می‌کند.

– پیگیری‌های منظم را در برنامه قرار دهید.

فناوری هزینه‌های انجام این کار را کاهش می‌دهد. برای مثال، مطالعه برنامه‌هایی که برای افزایش پس‌انداز افراد طراحی شده‌اند، نشان می‌دهد که پیام‌های متنی بعدی، به‌طور ساده به فرد اطلاع می‌دهند که میزان پس‌اندازش در مقایسه با دیگران، حدود 80 درصد به اندازه جلسات حضوری مؤثر است.

نرم افزار ارزیابی عملکرد کارکنان از حوزه نرم افزارهای جامع منابع انسانی دیدگاه،

امکانات بررسی عملکرد عالی کارکنان و عوامل کارکردی پرسنل را فراهم می‌کند. این نرم‌افزار از طریق یکپارچگی با دیگر نرم‌افزارهای دیدگاه و همچنین ساختار داینامیک خود قابلیت‌های متنوعی در پوشش‌دهی به انواع متدهای مرسوم در حوزه سنجش عملکرد کارکنان ارائه می‌دهد.

مدیران می‌توانند از این فناوری‌ها برای ارائه بازخورد منظم استفاده کنند. نکته کلیدی این است که پیگیری‌ها را به فرآیندی تکراری تبدیل کنیم که از آن افراد و شرکت ارزش کسب می‌کنند.

– به دنبال الگوها باشید.

پیگیری منظم همچنین این فرصت را برای مدیران فراهم می‌کند که به دنبال الگوها باشند. سازمان‌ها می‌توانند با تخصیص مجدد پول، زمان و افراد برای همسویی بهتر با الزامات استراتژیک، چرخه‌ای از ارزیابی و سرمایه‌گذاری ایجاد کنند.

این اصل هنوز هم صادق است: «مردم به شرکت‌ها می‌پیوندند، اما مدیران را ترک می‌کنند». بازخورد و مربی‌گری برای رشد و توسعه حرفه‌ای بسیار مهم است. جالب است بدانید که چطور بسیاری از افراد موفق، زمانی که در مورد شغلشان سؤال می‌شود، به مدیری اشاره می‌کنند که بازخورد مفیدی (حتی در ابتدا ناخواسته) به آن‌ها ارائه کرده است.

به نوبه خود، آن‌ها متوجه می‌شوند که به عنوان مدیر باید نشان دهند که به افراد خود اهمیت می‌دهند و در ارزیابی عملکرد شایسته اعتماد هستند. بنابراین ارزیابی عملکرد

عالی در سازمان اهمیت بالایی دارد و همه مدیران باید به آن توجه لازم را داشته باشند.