



مدیریت عملکرد با ۴ تکنیک ساده

تیم تحریره اقيانوس آبی

اگر نگران عملکرد کارکنان خود هستید، زمان مدیریت عملکرد در کسبوکار شما فرا رسیده است. این‌گونه نیست که یک رویکرد برای مدیریت عملکرد در همه شرایط و محیطها تجویز گردد، بلکه این رویکرد باید با نوع شخصیت و نقش کارکنان و همچنین استراتژی سازمانی شما مطابقت داشته باشد.

لازمه‌ی مدیریت عملکرد گفت‌وگوهای صریح اما توأم با حمایت و دریافت بازخورد از وضع موجود هستند که هسته وجودی مدیریت عملکرد مؤثر را تشکیل می‌دهند. استوارت هرن (مدیرکل (Clear Review) بر این باور است که مدیریت عملکرد کارکنان نباید اقدامی منفی باشد: “چرا باید مدیریت عملکرد را نوعی عمل

برای مشاهده سایر مقاله های ما، حتما به [اقيانوس آبی](#) سر بزنید.

اصلاحگرانه قلمداد كرد؟ اين استراتژي به‌منزله تنبيه نيست، بلكه يك ابزار ضروري براي توسعه و پيشرفت سازمان شما است.”

مديريت عملكرد چيست؟

هر كسب و كاري براي خود از يك سيستم مديریت عملكرد بهره مي‌گيرد كه از آن انتظار دارند تا اهداف مهمي را در زمينه مديریت منابع انساني برآورده سازد. برخي از اين هدف‌ها عبارتند از:

- برانگيختن پرسنل براي داشتن عملكرد مطلوب
- كمك به پرسنل براي ارتقاء مهارتشان
- تقويت فرهنگ سازماني
- يافتن پرسنل مستحق ارتقاء شغلي
- تصميم براي پرسنلي با عملكرد ضعيف
- و ...

به ارزيابي مداوم كاركنان و پرسنل به صورت مداوم و ارائه بازخورد به تك‌تك آن‌ها در رابطه با نقش و مسؤليت‌هايي كه بر عهده آن‌هاست، مديریت عملكرد گرفته مي‌شود. مديران مي‌توانند با استفاده از يك سيستم مديریت عملكرد به صورت دقيق به كارمندان و پرسنل انتظارات خود را منتقل كنند تا همه آن‌ها متوجه موفقيت در جايگاه شغلي خود شوند.



مدیریت عملکرد در گذشته به صورت سالانه انجام می شد، اما امروزه به دلیل اهمیت آن، این موضوع به فرایندی مداوم تبدیل شده است. هدف از مدیریت عملکرد در هر کسب و کار را می توان حصول اطمینان از بهینه کار کردن پرسنل در طول سال عنوان کرد.

اهمیت مدیریت عملکرد

اهمیت مدیریت عملکرد را تنها با ۳ دلیل می توان دریافت:

1. یکی از مکمل های گزارش بررسی عملکرد سالانه، مدیریت عملکرد است. در واقع این فرایند می تواند مدیران و پرسنل را از آنچه که در ارزیابی سالانه انتظار می رود آماده کند.
2. مدیران می توانند با مدیریت عملکرد به پرسنل خود نشان دهند که برای آنها ارزش قائل هستند.
3. با مدیریت عملکرد می توان پرسنل را بیشتر پذیرای دریافت بازخورد های سازنده کرد.

اهداف مدیریت عملکرد

کسب و کارها معمولاً از مدیریت عملکرد کارکنان خود ۳ هدف را دنبال می کنند که این ۳ هدف عبارتند از:

۱. اهداف راهبردی

برای مشاهده سایر مقاله های ما، حتماً به [اقیانوس آبی](#) سر بزنید.

کسب و کارها می‌توانند با انجام مدیریت عملکرد کارکنان و ارتباط میان رفتار آن‌ها و اهداف کسب و کار، زمینه‌ای را برای تحقق اهداف راهبردی خود فراهم کنند. فرایند مدیریت عملکرد ابتدا انتظارات کسب و کار از کارمندان را مشخص کرده و با اندازه‌گیری عملکرد آن‌ها پایان می‌یابد. بنابر این توضیحات می‌توان فهمید که این فرایند تنها زمانی به اهداف خود دست پیدا می‌کند که به صورت اصولی انجام شود و اندازه‌گیری‌ها واقعی باشند.

۲. اهداف اداری

به مجموعه روش‌هایی که یک کسب و کار از آن‌ها برای ارائه اطلاعات، تصمیمات و اهداف خود به پرسنل استفاده می‌کند، اهداف اداری گویند. این تصمیمات موضوعاتی هستند مانند حضور و غیاب، حقوق و مزایا، استخدام، ارتقاء، قطع همکاری و... .

یکی از تاثیر گذارترین عوامل بر آینده سازمان، اطلاعاتی است که طی فرایند مدیریت عملکرد بر اساس اهداف اداری جمع‌آوری می‌شوند، اما این موضوع نباید مانعی برای مدیریت عملکرد برای کسب و کارها ایجاد کند.

۳. اهداف توسعه‌ای

اهداف توسعه‌ای یعنی اجرای فرایند مدیریت عملکرد در کسب و کارها که زمینه‌ساز توسعه دانش و مهارت پرسنل خواهد شد. با اجرای صحیح مدیریت عملکرد می‌توان از نقاط قوت و قابل ارتقاء پرسنل با خبر شد تا به آن‌ها راهکارهای لازم را ارائه داد.

برای مشاهده سایر مقاله‌های ما، حتماً به [اَقیانوس آبی](#) سر بزنید.

معمولاً در کسب و کار هایی که نوآوری و ایده پردازی یک عنصر مهم در شرح شغلی کارکنان آن به شمار می رود، اهداف توسعه ای بیشتر مشاهده می شود.

مراحل مدیریت عملکرد

۱- مشکل را شناسایی کنید.

قبل از اینکه بتوانید عملکرد ضعیف کارکنان را اصلاح کنید باید علت آن را شناسایی نمایید. تشخیص نادرست می‌تواند به مشکلات بعدی بیانجامد؛ بنابراین بسیار حیاتی است که به‌طور دقیق تعیین کنید ریشه مشکلات کجاست. موارد زیر را در مدیریت عملکرد مورد ملاحظه قرار دهید:

- آیا مسئله ناشی از عدم توانایی است یا کمبود انگیزه؟
- آیا فرد موردنظر برای این سمت مناسب نیست؟
- آیا کارکنان دارای عملکرد ضعیف، فاقد مهارت‌های لازم هستند؟
- آیا مسئله این است که کارکنان انتظارات شما را بد متوجه شده‌اند؟

عموماً مسئله‌ای که بیشترین اهمیت را دارد از دید مدیران و کارکنان متفاوت است؛ بنابراین مدیر باید نقش خودش را هم در بروز مسئله در نظر بگیرد، نه اینکه صرفاً بر آنچه زیردستان باید انجام دهند تمرکز نماید.

۲- برای مدیریت عملکرد کارمندان، برنامه تنظیم کنید.

برای مشاهده سایر مقاله های ما، حتماً به [اَقیانوس آبی](#) سر بزنید.

مهم است که شما و کارکنان بر سر برنامه‌ای برای بهبود عملکرد توافق حاصل نمایید. این برنامه باید شامل اقدامات لازم و همین‌طور زمان‌بندی برای دستیابی به اهداف موردنظر باشد. برای شروع، برنامه را کاملاً سبک تنظیم نمایید به طوری که از دم‌دستی‌ترین عوامل آغاز گردد. این مرحله می‌تواند شامل ساده‌ترین شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) باشد؛ اما اهداف باید همواره واقع‌گرایانه بوده و به‌منظور بهبود توانایی‌ها و مهارت‌ها تنظیم گردد. اهداف غیرقابل‌دسترس باعث تضعیف روحیه می‌شوند و باید از آنها اجتناب نمود.

KPI چیست؟

به‌طور ساده می‌توان گفت که KPI روشی برای سنجش میزان خوب بودن عملکرد افراد و یا در سطح کلان‌تر میزان خوب بودن عملکرد سازمان و یا یک واحد سازمانی است KPI مخفف کلمه Key Performance Indicator و به معنای شاخص کلیدی عملکرد است KPI. به ما در درک میزان خوب بودن عملکرد سازمان، واحد سازمانی و افراد در مقایسه با اهداف کمی و کیفی راهبردی تعریف‌شده برای هر یک کمک خواهد کرد.

به‌طور منظم پیشرفت آن‌ها را مورد ارزیابی قرار دهید. این امر هرچند واضح به نظر می‌رسد، اما متأسفانه بسیاری از مدیران در این خصوص اهمال می‌ورزند و عدم وجود ارتباط دوجانبه در این راستا باعث تکرار مشکلات می‌شود. زمان‌ها و تاریخ‌های دقیقی را در آینده برای بررسی پیشرفت کارکنان مشخص نمایید به طوری که لازم نباشد کارمند موردنظر را از انجام وظیفه بازدارید، بلکه نظارت از راه دور و نامحسوس صورت بگیرد.

برای مشاهده سایر مقاله‌های ما، حتماً به [اقيانوس آبي](#) سر بزنید.

گاهی بهتر است از کارکنان بخواهید فردی را معرفی کنند تا از طرف شما بر نحوه پیشرفت آن‌ها نظارت داشته باشد، اما مهم این است که همه‌چیز تحت کنترل شما باشد؛ یعنی این حس را به همه آن‌ها القا نمایید که این شما هستید که مشکل را مدیریت می‌کنید.

۳- عوامل ریشه‌ای بروز مشکل را مهار کنید.

نخست، دقت نمایید که چه منابعی از ابتدا برای انجام امور در اختیار کارمندان قرار گرفته و از آن‌ها بپرسید که آیا آنچه برای برآورده ساختن انتظارات لازم است را در اختیار دارند یا نه؟ این کار این ذهنیت را در کارکنان ایجاد می‌نماید که شما به دیدگاه آن‌ها اهمیت می‌دهید و مایل به ایجاد تغییرات هستید. برنامه‌های عملکردی باید مطابق با توانایی‌ها و جایگاه کارکنان و به صورت شخصی طراحی گردد. در واقع شما باید اهدافی را تنظیم نمایید که فرد را به چالش بکشد اما به گونه‌ای که بر اساس توانایی‌های او قابلیت تحقق را داشته باشد.

با کمک خود کارکنان بررسی نمایید که آیا آن‌ها توانایی‌های لازم برای انجام کل امور محوله را دارند یا خیر؛ چراکه با توجه به پیشرفت سریع تکنولوژی، مهارت‌های افراد به سادگی تاریخ گذشته می‌شوند. اگر این دو معیار اولیه کافی نیست، باید به فکر تغییر مسئولیت‌ها و نقش‌ها باشید. مثلاً ممکن است این بار یک مسئولیت خطیر بین چند تن از کارکنان تقسیم شود. شما باید به دقت توانایی‌های کارکنان خود را مورد بررسی قرار دهید و به بهترین ترکیب از مهارت‌های آن‌ها دست‌یابید.

اگر فردی در این قالب نمی‌گنجد باید وی را تنزیل رتبه داده و به او مسئولیت‌هایی بدهید که نیازمند دانش و تخصص و مهارت‌های کمتری باشد به شرط این‌که هنوز وجود او برای سازمان مفید باشد.

۴- بگذارید بروند.

گاهی چاره‌ای نیست جز خاتمه دادن به جایگاه یک فرد در سازمان. قطعاً اخراج کارکنان جزء دشوارترین و ناخواسته‌ترین تصمیماتی است که شما مجبورید اتخاذ کنید اما بنا بر گفته‌ی بروس تولگان (مشاور ارشد مدیریت)، نگاه‌داشتن افراد دارای عملکرد ضعیف در سیستم این ذهنیت را برای سایرین به وجود می‌آورد که در سازمان شما عملکرد ضعیف نیز قابل‌پذیرش و گذشت است.

ریچارد برانسون که از کارآفرینان موفق است، در این‌گونه شرایط، کاملاً صریح و صادقانه با کارمند دارای عملکرد ضعیف به گفتگو می‌پردازد و بررسی می‌نماید که آیا او می‌تواند در بخش دیگری از سازمان مثرتر واقع شود یا نه. در پایان اگر جایگاه مناسبی برای او پیدا نشود تصمیم بر اخراج او می‌گیرد.

نتیجه‌گیری

با این‌حال از نظر استوارت هرن، مدیریت عملکرد نباید محدود به کارکنان دارای عملکرد ضعیف یا شرایط بحرانی گردد: “اگر هدف شما کمک به یک کارمند جهت پیشرفت، رشد و دستیابی به استانداردهای بالاتر است، آیا نمی‌خواهید این امری هرروزی باشد و نه صرفاً محدود به شرایط عملکرد ضعیف؟ عملکرد باید برای همه

برای مشاهده سایر مقاله‌های ما، حتماً به [اَقیانوس آبی](#) سر بزنید.

اولويت باشد نه فقط براي افراد داراي عملکرد ضعيف. وي بر قراري گفتگوهاي صريح و آينده محور در كل تيم را توصيه مي‌کند تا همه افراد احساس حمايت داشته باشند و بکوشند بهترين عملکرد ممکن را از خود بروز دهند.