



سازمان اسناد و کتابخانه ملی  
جمهوری اسلامی ایران

به نام آن که جان را فکرت آموخت

۱

۳

۹

۶

مدیریت

# ارزیابی عملکرد

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت ارزیابی عملکرد آشنایی با زیر و بم ارزشیابی کارکنان / پژوهش‌نامه  
هارواد؛ ترجمه صالح سپهری فر. / مشخصات نشر: تهران: انتشارات دنیای اقتصاد، ۱۳۹۶. / مشخصات  
ظاهری: ۱۱۲ ص.؛ ۹/۵ س.م. / شابک: ۶-۹۸-۸۵۹۱-۶۰۰-۹۷۸ / وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا /  
یادداشت: عنوان اصلی: **Performance reviews prepare of the meeting. c2015** / موضوع: کارکنان --  
ارزشیابی / موضوع: **Employees- Rating of** / موضوع: کارکنان -- مدیریت / موضوع: **Personnel management** / موضوع: استانداردهای عملکرد شغلی / موضوع: **Performance standards** / شناسه افزوده: سپهری فر، صالح، ۱۳۶۰- مترجم / شناسه افزوده: انتشارات هاروارد  
بیزینس ریویو / شناسه افزوده: **Harvard Business Review Press** / رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۶  
الف/۵/ HF5549 / رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۳۱۲۵ / شماره کتابشناسی ملی: ۵۰۱۹۳۲۰

مدیریت

# ارزیابی عملکرد

آشنایی با زیر و بم ارزشیابی کارکنان

پژوهش‌نامه هاروارد

ترجمه صالح سپهری‌فر



سازمان اسناد و کتابخانه ملی  
جمهوری اسلامی ایران

ارزیابی عملکرد آشنایی با زیر و بم ارزشیابی کارکنان / ناشر: انتشارات دنیای اقتصاد / مولف: پژوهش‌نامه هاروارد / مترجم: صالح سپهری‌فر / طراح جلد و یونیفورم: حسن کریم‌زاده / صفحه‌آرا: مریم فتاحی / مدیر تولید: انوشه صادقی آزاد / نوبت چاپ: اول-۱۳۹۶ / شمارگان: ۵۰۰ نسخه / شابک: ۹۸-۶-۸۵۹۱-۶۰۰-۹۷۸ / چاپ: پردیس / تمام حقوق این اثر محفوظ و متعلق به نشر دنیای اقتصاد است / نشانی فروشگاه و انتشارات: تهران، خیابان شهید مطهری، بین میرزای شیرازی و سنایی، شماره ۳۷۰ / تلفن: ۰۴۳-۸۷۷۶۲۷۴ / دورنگار: ۸۷۷۶۲۷۴۴ / پست الکترونیک: [book@den.ir](mailto:book@den.ir) / پایگاه اینترنتی: [book.den.ir](http://book.den.ir)

پیش‌گفتار مترجم	۹
<b>بخش اول</b>	
<b>ساختار عملی ارزیابی عملکرد کارکنان</b>	
فصل اول: مبانی ارزیابی عملکرد کارکنان	۱۳
ارزشیابی عملکرد چیست؟	۱۴
فرآیند ارزشیابی عملکرد	۱۶
کارمند خود را نیز مشارکت دهید	۱۶
<b>فصل دوم: جمع‌آوری اطلاعات</b>	
مشاهده و ثبت پیشرفت کارمند	۱۹
درخواست از کارمند برای خودارزشیابی	۲۱
درخواست بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای	۲۶
گنجاندن سایر مستندات	۲۸
<b>فصل سوم: ارزیابی عملکرد</b>	
ارزیابی نتایج	۳۱
در نظر گرفتن نقش خودتان در عملکرد کارمند	۳۴
یافته‌های خود را مستند کنید	۳۶
<b>فصل چهارم: برگزاری جلسه بازخورد</b>	
برای جلسه آماده شوید	۴۳
لحنی مناسب را برگزینید	۴۵
در مورد عملکرد کارمند صحبت کنید	۴۸

تشخیص عملکرد خوب	۵۰
پرداختن به نقص‌های عملکردی	۵۲
<b>فصل پنجم: تعیین میسر پیش رو</b>	۵۷
تعیین اهداف	۵۷
تدوین برنامه‌ای برای تحقق اهداف	۶۲
پایش پیشرفت و پیگیری امور	۶۵
ارزیابی رویکرد خودتان	۶۷
<b>فصل ششم: گفتگو در مورد موضوعات چالش‌برانگیز</b>	۶۹
پاسخ به درخواست افزایش حقوق	۶۹
گفتگو در مورد ارتقای شغلی	۷۱
بازخورد درباره عملکرد بسیار ضعیف	۷۳
<b>بخش دوم</b>	
<b>تحول در مدیریت عملکرد</b>	
<b>فصل هفتم: تحول در مدیریت عملکرد</b>	۸۱
چگونه به اینجا رسیدیم؟	۸۴
اولویت عملکرد یا رشد؟	۸۵
بازگشت به بررسی عملکرد قبلی	۸۷
اهمیت یافتن دوباره رشد و توسعه	۹۱
سه دلیل مهم برای کنار گذاشتن ارزشیابی سالیانه	۹۴
جمع‌بندی سه عامل کلیدی	۹۸
چالش‌هایی که هنوز پابرجا هستند	۱۰۱
آیا تغییر الگوی ارزشیابی عملکرد ضروری است؟	۱۰۸



## پیش‌گفتار مترجم

«چیزی که نتوان آن را سنجید، نمی‌توان مدیریتش کرد.» شاید همین جمله کوتاه از پدر مدیریت نوین یعنی پیتر دراگر، گویای اهمیت ارزیابی عملکرد کارکنان یک سازمان باشد. تردیدی نیست که معمولاً بیشترین هزینه‌های یک سازمان صرف کارکنان آن می‌شود و به همین دلیل، ارزیابی عملکرد آنها نقش مهمی در ارزیابی عملکرد مجموعه سازمانی و البته پیشبرد اهداف تعیین‌شده دارد.

بخش اول این کتاب به بررسی رویکرد استاندارد برای فرآیند ارزشیابی سالیانه عملکرد کارکنان می‌پردازد. این فرآیند دربردارنده گام‌هایی مختلف نظیر ارزیابی نحوه انجام تکالیف، برگزاری درست جلسه ارائه بازخورد و نیز تدوین اهداف سالیانه است. دستورالعمل‌های موجود در این کتاب برای همه سازمان‌ها و شرکت‌ها، اعم از آنهایی که فاقد روال نظام‌مند برای ارزشیابی عملکرد کارکنان هستند و نیز سازمان‌هایی گسترده و جاافتاده سودمند است. اما تحولات صورت‌گرفته در یکی دو دهه اخیر که بیشتر به دلیل گسترش چشمگیر فناوری‌های ارتباطی بوده، موجب افزایش شگفت‌انگیز نرخ تغییرات در بازار و در نتیجه دنیای شغلی شده است. این روند موقعیتی متفاوت از گذشته را رقم زده که در آن، تعیین اهداف سالیانه (که اساس ارزشیابی سالیانه عملکرد است) دشوار و در برخی مواقع حتی غیرممکن شده است.

به همین دلیل، بخش دوم این کتاب به بررسی رویکردهای نوین برخی شرکت‌های پیشرو در سطح بین‌الملل برای ارزیابی عملکرد کارکنان اختصاص یافته است. با توجه به اینکه هنوز یک الگوی یکسان به‌عنوان جایگزین برای شکل سنتی ارزشیابی عملکرد حاصل نشده است، آشنایی با روند تحولات در این زمینه، اقدامات این شرکت‌های پیشرو و همچنین، دستاوردهای ناشی از به‌کارگیری این الگوهای نوین می‌تواند سودمند باشد.

در پایان سپاسگزاری خود را از سرکار خانم بهاره رضاجو به‌دلیل تقبل زحمت بررسی متن اولیه ترجمه، ویرایش و نیز ارائه نقطه‌نظرات ارزشمند برای درج در نسخه نهایی اعلام می‌کنم. امیدوارم این کتاب به خوانندگان پارسی زبان کمک کند تا ضمن افزایش دانش خود از مفاهیم کلیدی در زمینه تدوین و پیاده‌سازی راهبرد، به رشد و بالندگی بیشتر در حوزه کسب‌وکارشان دست یابند.

صالح سپهری فر  
بهار ۱۳۹۶

بخش اول

# ساختار عملی ارزیابی عملکرد کارکنان



## فصل اول

### مبانی ارزیابی عملکرد کارکنان

به عنوان یک مدیر، هر سال باید عملکرد زیردستان خود را ارزیابی کنید. اگر این کار را درست انجام دهید، عملکرد شغلی کارکنان و روحیه کار تیمی بهبود خواهد یافت و بدون تردید همه اینها تأثیری مثبت بر عملکرد سازمانتان خواهد داشت.

اما واقعیت این است که بررسی و ارزشیابی عملکرد یک فرد و البته در میان گذاشتن نتایجش با خود او، کاری دشوار و تنش‌زاست. ارزیابی عملکرد کارکنان فرصتی فراهم می‌آورد تا بتوانید به پیشرفت کارمندان کمک کنید. با وجود این شاید همانند بسیاری دیگر از مدیران، به صحبت با زیردستان در مورد عملکرد نامطلوبش و نیز کارهایی که می‌تواند (و باید) انجام دهد علاقه‌ای نداشته باشید. بی‌تردید ارائه بازخورد سازنده به کارمندی که عملکرد کلی‌اش رضایت‌بخش نیست، کاری دشوار به شمار می‌رود. به‌طور کلی، برای اینکه ارزشیابی عملکرد کارکنان (از جمله کارمندانی که دستاوردهای کاری ارزشمندی دارند) در نهایت موثر باشد، به آمادگی، مستندسازی و نیز پیگیری نیاز خواهید داشت.

در این کتاب با اصول ارزشیابی عملکرد که دربردارنده بخش‌های مختلفی نظیر بررسی عملکرد و مستندسازی ارزشیابی تا گفتگو در

مورد این مسئله با فرد، ثبت نحوه پیشرفت کار و نیز پیگیری است آشنا خواهید شد. شیوه‌های مطرح‌شده در این کتاب، علاوه بر اینکه به شما کمک می‌کند تا بهتر با فرد زیردست خود در مورد عملکردش گفتگو کنید، در پیشبرد روند ارزشیابی عملکرد (به شکلی روان و بدون چالش) یاری‌تان خواهد کرد.

در نهایت اینکه خواهید آموخت چگونه باید ارزیابی عملکرد کارکنان و ارائه بازخورد به آنها را به‌عنوان بخشی از وظایف سالیانه خود به انجام برسانید. به این ترتیب هنگامی که وقت این کار فرا می‌رسد، دیگر آن را تکلیفی دشوار و دردسرساز نخواهید دانست.

### ارزشیابی عملکرد چیست؟

ارزشیابی عملکرد فرآیندی است که در آن، کیفیت کار کارکنان مورد ارزیابی قرار گرفته و نتایج این ارزیابی نیز به اطلاع آنها می‌رسد. ارزشیابی عملکرد معمولاً به شکل سالیانه انجام می‌شود و در صورت نیاز، پیگیری‌هایی به دنبال آن خواهد بود. این ارزیابی‌های سالیانه، بخشی مهم از مدیریت عملکرد کارکنان است. گفتنی است مدیریت عملکرد کارکنان فعالیت‌های دیگری نظیر هدف‌گذاری، بازخورد منظم و ارزشیابی را نیز دربرمی‌گیرد که از آنها برای بررسی منظم میزان اثربخشی کارمند و بهبود آن استفاده می‌شود.

ارزشیابی سالیانه، درست همانند معاینه سالیانه پزشکی، این فرصت را در اختیارتان قرار می‌دهد تا بتوانید بخش‌های مطلوب عملکرد کارمندان را شناسایی کرده و درعین حال، بخش‌هایی را که نتیجه‌ای نامطلوب دارد پیش از وخامت اوضاع تشخیص دهید.

ارزشیابی عملکرد در واقع پاسخ یک زیردست به دو پرسش اصلی مدیر بالادست اوست. این دو پرسش اصلی، «چه انتظاری از من می‌رود؟» و «تا چه حد در کارم به این انتظارات دست یافته‌ام؟»

هستند. پس از انجام ارزشیابی عملکرد، مدیر ارزیابی کننده و نیز فردی که عملکردش ارزشیابی شده می‌توانند در مورد فرصت‌های موجود برای رشد گفتگو کرده و راهبردی مناسب برای اصلاح مشکلات موجود در عملکرد فرد (البته در صورتی که مشکلاتی وجود داشته باشد) تعیین کنند. در نهایت باید با کمک یکدیگر، اهداف سالیانه جدیدی را تعریف کرده و در مورد نحوه انجام آنها تصمیماتی کلی اتخاذ کنند تا به این ترتیب، کارمند بتواند در شغل خود پیشرفت کند.

ارزشیابی عملکرد همچنین اطلاعات ارزشمندی را در اختیار سازمان قرار می‌دهند تا بتواند با ارزیابی نقاط قوت نیروهای انسانی خود، بهترین کارکنان، آنهایی که شایسته ترفیع هستند و نیز کارکنانی را که عملکرد مطلوبی ندارند شناسایی کرده و تصمیمات بهتری در خصوص نیروهای شاغل خود به عمل آورد.

افزون بر این، در صورتی که اخراج، تنزل درجه یا خودداری از ترفیع کارکنانی که عملکرد مطلوبی نداشته‌اند مشکلاتی حقوقی را برایتان پدید آورد، مستندات تهیه شده برای ارزشیابی عملکرد می‌تواند به شما برای حفاظت از منافع شرکت کمک کند.

راهنمایی و هدایت آگاهانه کارکنان (خواه به صورت منظم باشد خواه بدون برنامه قبلی) باید همواره به عنوان بخشی از رابطه کاری شما با زیردستان در نظر گرفته شود. گفتنی است این راهنمایی و هدایت، نقشی محوری در ترسیم جزئیات دقیق عملکرد فرد زیردست در زمان ارائه ارزشیابی سالیانه دارد.

به هر حال، ارزشیابی سالیانه با ارائه فرصتی از پیش تعیین شده برای در میان گذاشتن بازخورد با کارمند و نیز ثبت رسمی این بازخورد در سابقه فرد، موجب نهادینه‌سازی تلاش‌های مدیر برای راهنمایی و هدایت فرد به مسیر درست انجام تکالیف محوله می‌شود.

## فرآیند ارزشیابی عملکرد

شاید واحد منابع انسانی سازمان شما از یک روند مشخص برای ارزشیابی عملکرد برخوردار باشد که باید آن را دنبال کرده یا باید فرم‌هایی مشخص را برای ارزشیابی کارمندان پر کنید. در این صورت، حتماً با جزئیات این روند یا فرم‌ها آشنا شوید و رویه ذکر شده در این کتاب را بر همان اساس پیش ببرید. اگر سازمان شما هیچ رویه یا سند رسمی برای ارزشیابی عملکرد ندارد، می‌توانید از ابزارهایی که این کتاب در اختیارتان قرار می‌دهد استفاده کنید. این فرآیند دربردارنده موارد زیر است:

- ارزشیابی عملکرد کارمند در تمام طول سال؛
  - مستندسازی مشاهدات؛
  - جمع‌آوری موارد ضروری از جمله خودارزشیابی فرد مورد نظر و نیز بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای؛
  - یافتن زمان و مکانی مناسب برای جلسه؛
  - تعیین لحن مناسب برای ارائه بازخورد در طول جلسه؛
  - ارائه بازخوردی که فرد گیرنده بتواند از آن برای رشد بیشتر استفاده کند؛
  - تعیین گام‌های بعدی از جمله تعیین اهداف و تدوین برنامه‌ای برای پیشرفت؛
  - پیگیری؛
  - ارزیابی میزان اثربخشی‌تان در فرآیند ارزشیابی.
- طی کردن مراحل بالا به کاهش تنش و دشواری فرآیند ارزشیابی برای شما و نیز افزایش سودمندی بازخورد ارائه‌شده به فرد زیردست می‌انجامد.

## کارمند خود را نیز مشارکت دهید

شاید در نگاه اول این‌گونه به نظر برسد که اجرای تمام بخش‌های این فرآیند بر دوش شما قرار دارد، اما واقعیت این است که فرد زیردستان



نیز نقشی مهم در این میان دارد. شما به عنوان مدیر، وظیفه مدیریت اجرای فرآیند ارزشیابی و نیز هدایت روند گفتگو درباره آن و ارائه بازخورد به زیردستان را دارید. پیش از برگزاری جلسه ارائه بازخورد، ابتدا باید اطلاعات مختلفی را در مورد عملکرد کارمندان جمع‌آوری کرده و مورد بررسی قرار دهید و سپس همه آنها را در قالب یک فرم رسمی ارزشیابی مکتوب کنید. در جلسه ارائه بازخورد، با کارمندان در مورد ارزیابی صورت گرفته صحبت کنید و اجازه دهید او نیز در گفتگوها برای تدوین برنامه پیشرفت عملکرد مشارکت کند. دقت داشته باشید که قرار نیست ارزشیابی صرفاً مجموعه‌ای از اطلاعات یک طرفه باشد. برای اینکه ارزشیابی صورت گرفته تا حد امکان عینی و اثربخش باشد، باید مدت‌ها پیش از برگزاری جلسه ارزشیابی سالیانه، کارمندان را در این فرآیند مشارکت دهید.

با برگزاری جلسات منظم برای ارائه بازخورد و گفتگو در مورد آن در تمام طول سال و درخواست از کارمندان برای بازنگری در مورد رویکردهای خود، می‌توانید اعتماد و نیز روحیه همکاری را بین خود و او تقویت کنید و از سوی دیگر جلوی شگفت‌زدگی‌های آتی او را (که ناشی از اطلاع‌رسانی در مورد عملکرد او با فاصله یک ساله است) بگیرید. همچنین می‌توانید تا حد امکان بروز واکنش‌های منفی را که ممکن است در برابر بازخوردهای سازنده نشان دهد به حداقل برسانید. در نهایت اینکه در این صورت کارمندان حس می‌کند که نقشی در فرآیند ارزشیابی عملکردش داشته و دیگر خود را فردی منفعل که صرفاً باید پذیرای نظرات شما باشد نخواهد دانست.

حال که با جزئیات موجود در ارزیابی عملکرد و نیز نحوه مشارکت‌دهی کارمندان در آن آشنا شدید، بیایید به بررسی فرآیند ارزشیابی بپردازیم. نخستین گام برای این کار جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز است.



## فصل دوم جمع‌آوری اطلاعات

ارزیابی عملکرد کارمند، اقدامی نیست که آن را سالی یک‌بار و آن هم یک هفته پیش از برگزاری جلسه ارائه بازخورد و بررسی عملکرد سالیانه ارائه کرد. در واقع این فرآیند پیوسته و مستمر است و باید در تمام طول سال، گام‌هایی برای انجامش برداشت. اقدام برای جمع‌آوری اطلاعات نیز به همین صورت است و باید بخشی از تکالیف روزانه‌تان در تمام طول سال باشد. برای اینکه بتوانید تصویری دقیق از عملکرد زیردستان داشته باشید و به ارزشیابی به نسبت منصفانه‌ای از عملکرد او دست یابید، باید با بهره‌گیری از منابع مختلف، اطلاعات مورد نیاز در مورد عملکردش را تهیه کنید.

### مشاهده و ثبت پیشرفت کارمند

مشاهده مستقیم، بهترین راه برای پایش عملکرد یک کارمند است. به این ترتیب می‌توانید نقاط قوت و ضعف موجود در عملکرد او را یافته و اثرات این نقاط قوت و ضعف بر توانایی او برای دستیابی به اهدافی مشخص را به شکلی بهتر مورد تحلیل قرار دهید. در محیط‌های کاری که سرعت تغییرات زیاد است، مشاهده دقیق از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد بود. زیرا از این طریق می‌توانید

به محض اینکه کارمندان از مسیر درست عملکرد خود خارج شد (پیش از آنکه مشکلات دیگری بروز کند) از این مسئله آگاه شوید. مشاهده سریع نشانه‌های ناشی از عملکرد نامناسب به شما امکان می‌دهد بتوانید اقداماتی اصلاحی را به انجام رسانده و به کارمندان کمک کنید که به مسیر درست بازگردند. جزئیات مشاهداتی را که در طول سال از عملکرد کارمندان به عمل می‌آوردید یادداشت کنید. به این ترتیب دیگر لازم نیست در هنگام ارزشیابی رسمی عملکرد او، به حافظه‌تان اکتفا کنید. بی‌تردید به یاد آوردن اقدامات مختلف فرد در طی سال کار ساده‌ای نیست زیرا در بیشتر موارد، عملکرد اخیر فرد را به خاطر می‌آوریم. برای نمونه، شاید کارمند مورد نظرتان در ابتدای سال دست به کاری بسیار ارزشمند برای شرکت به انجام رسانده و در اواخر سال نیز اقدامی ناخوشایند از او سر زده باشد. در این صورت، در هنگام ارزشیابی سالیانه در پایان سال، کدام یک از این دو اقدام بیشتر به ذهنتان خواهد رسید؟ برای ثبت عملکرد کارمندان می‌توانید دو رویکرد زیر را به کار بگیرید:

- یک دفترچه، فایل یا پوشه برای ثبت عملکرد فرد زیردستان تهیه کنید و به صورت منظم، گزارشی از عملکرد او را در آن بگنجانید. تاریخ‌هایی را در تقویم خود تعیین کرده و در آنها، اطلاعات جدیدی در مورد عملکرد این فرد تهیه و ثبت کنید.

- از هر یک از کارمندان بخواید گزارشی کوتاه و غیررسمی در مورد پیشرفت خود به صورت ماهیانه شما ارائه دهند. شاید بهتر باشد از آنها بخواید چند موضوع کلیدی نظیر مهم‌ترین دستاوردها، مشکلات، نگرانی‌ها یا اهدافی را که برای ماه آینده دارند حتما در این گزارش ذکر کنند. کیفیت، جامعیت و نیز سر وقت بودن این گزارش‌ها می‌تواند تا حدی نشانگر عملکرد فرد مورد نظر باشد. اطلاعاتی که جمع‌آوری می‌کنید به شما برای آماده‌سازی

ارزشیابی سالانه کمک می‌کند. این اطلاعات همچنین به شما در شناسایی مشکلات موجود و نیز فرصت‌هایی که برای هدایت و آموزش منظم کارکنان وجود دارد کمک خواهد کرد. درست است که ارزشیابی عملکرد معمولاً سالی یک‌بار صورت می‌گیرد، اما این دلیل نمی‌شود که از جمع‌آوری اطلاعات غافل بمانید. هر قدر آماده‌تر باشید، این کار را بهتر انجام خواهید داد و دیگر نیازی نیست که چند روز پیش از مهلت ارائه ارزشیابی عجله کنید. اگر جلسه ارزشیابی یکی از کارکنان در پیش است و هیچ اطلاعاتی نیز آماده نکرده‌اید، اطلاعاتی را که از عملکرد کارمندان در طی سال در ذهن دارید یادداشت کنید. برای نمونه نگاهی به تقویم و روزهای مختلف سال گذشته نگاهی بیاندازید. به این ترتیب شاید به یاد بیاورد که برای نمونه هنگامی که نیمی از اعضای تیم به دلیل آنفولانزا در شرکت حضور نداشتند، تانیا<sup>۱</sup> کارهای این عده را نیز به انجام رساند یا اینکه در تاریخی دیگر، نتوانست گزارش خوبی برای جلسه سه ماهه شرکت آماده کند. همچنین می‌توانید نگاهی به ایمیل‌های خود بیاندازید تا به این ترتیب بتوانید برخی جزئیاتی را که به خاطر ندارید به یاد آورید.

### درخواست از کارمند برای خودارزشیابی

درخواست از کارمند مورد نظر برای ارائه مشاهدات خود آن هم پیش از برگزاری جلسه ارائه بازخورد می‌تواند سودمند باشد. از فرد زیردست خود بخواهید پیش از جلسه بازخورد، یک گزارش خودارزشیابی را به شما ارائه دهد. به او توضیح دهید که می‌خواهید از نظراتش در ارزشیابی‌تان استفاده کنید.

ارائه خودارزشیابی توسط کارمند، دو مزیت اصلی دارد. نخست

اینکه با این کار خود او در فرآیند ارزشیابی مشارکت می‌کند و به این ترتیب حسی همکارانه بین شما و او شکل می‌گیرد. در نتیجه، از جلسه حضوری با شما و نیز بازخوردی که به او ارائه می‌دهید استقبال خواهد کرد. دوم اینکه به این ترتیب می‌توانید از زاویه‌ای متفاوت به بررسی عملکرد فرد یا شناسایی مشکلات احتمالی بپردازید. شاید در سازمانتان، فرم از پیش تعیین شده‌ای برای خودارزشیابی کارمندان وجود داشته باشد. در غیر این صورت می‌توانید چنین فرمی را تعریف کنید. البته این خودارزشیابی می‌تواند شکل‌های مختلف داشته باشد و در قالب گزارش مکتوب و رسمی، فهرستی کوتاه یا یک سری نکات باشد. در فرم خودارزشیابی سؤالات زیر باید مطرح شوند:

- مهم‌ترین دستاوردها و موفقیت‌هایی که از آخرین جلسه ارزشیابی تاکنون داشتید چه بود؟ آیا عملکرد سال گذشته شما نسبت به سال‌های پیشین بهتر بود یا بدتر؟

- آیا به اهداف تعیین شده در طی آخرین جلسه ارزشیابی دست یافتید؟

- آیا توانستید به نتایجی فراتر از اهداف تعیین شده دست یابید؟ این اهداف کدامند؟ چه چیزی به شما کمک کرد بتوانید این اهداف را تحقق بخشیده و به نتایجی فراتر از آن دست یابید؟

- آیا در دستیابی به برخی اهداف تعیین شده ناکام بوده‌اید؟ این اهداف کدامند؟ چه چیزی مانع دستیابی‌تان به این اهداف می‌شود (عدم شفافیت مسیر پیش رو، عدم دسترسی به منابع کافی یا ناکافی بودن آموزش)؟

- کدام جنبه‌های کارتان را بیشتر دوست دارید؟ به کدام جنبه از کارتان کمترین علاقه را دارید؟

- امیدوارید در سال پیش رو به چه نتایجی دست یابید؟  
- مدیر یا سازمانت برای کمک به موفقیت شما، چه کاری

می‌توانند انجام دهند؟

در بخش «خودارزشیابی تئو» نمونه‌ای از یک فرم رسمی خودارزشیابی درج شده که توسط یک کارمند فرضی به نام تئو (که به عنوان نماینده بخش خدمات مشتری در یک شرکت فرضی کار می‌کند) پر شده است. در هنگام مطالعه این فرم می‌توانید از دیدگاه او به عملکردش نگاه کرده و مواردی که بیش از همه با آن دست به گریبان است، دلیل دستیابی یا عدم دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده و نیز حوزه‌هایی را که به احتمال زیاد احتمال زیاد قرار است در سال پیش رو بر آنها تمرکز کند مشاهده کنید.

### خودارزشیابی تئو

مهم‌ترین دستاوردها و موفقیت‌هایی که از آخرین جلسه ارزشیابی تاکنون داشتید چه بود؟ آیا عملکرد سال گذشته‌تان نسبت به سال‌های پیشین بهتر بود یا بدتر؟

یادگیری نحوه استفاده از دیتابیس مشتریان، بیشترین تاثیر را بر روی کارم در یک سال اخیر داشته است. اکنون می‌توانم از دیتابیس استفاده کنم و به همین دلیل، تعداد سفارشات که می‌توانم انجام دهم ۲ برابر گذشته شده است. دو سال است که در این بخش حضور دارم و اکنون می‌توانم بسیاری از امور را بدون سؤال کردن از رئیس به انجام برسانم. به همین دلیل فکر می‌کنم امسال عملکردم به مراتب بهتر از سال پیش است. آیا به اهداف تعیین شده در طی آخرین جلسه ارزشیابی دست یافتید؟

بزرگ‌ترین هدفی که برای امسال داشتم، افزایش سرعت پاسخ‌دهی به سفارشات بود که توانستم با موفقیت به آن دست

یابم. یکی دیگر از اهداف تعیین شده، افزایش اطلاعاتم در مورد محصولات جدید بود که توانستم به آن هم دست یابم، زیرا مربی ام به من آموزش داد که چگونه بهتر با مشتریان صحبت کرده و مرا با محصولات جدیدی که تولید می‌کنیم نیز آشنا کرد. کاهش تعداد تماس‌هایی که برای حل مشکل مشتری نیاز است نیز یکی دیگر از اهدافم بود. در این هدف هم پیشرفت‌هایی داشتیم و اکنون وضعیت بهتری نسبت به سال گذشته دارم. آیا توانستید به نتایجی فراتر از اهداف تعیین شده دست یابید؟ این اهداف کدامند؟ چه چیزی به شما کمک کرد بتوانید این اهداف را تحقق بخشیده و به نتایجی فراتر از آن دست یابید؟ هدفم در سال جاری، افزایش ۲۵ درصدی اجرای سفارشات مشتریان است. خوشبختانه تعداد سفارشاتمی که به آنها پاسخ می‌دهم دو برابر گذشته شده است که البته دلیلش هم دیتابیس جدید مشتریان است. با وجود این، هنوز چیزهای دیگری در مورد دیتابیس وجود دارد که باید یاد بگیرم. متأسفانه کارگاه آموزشی که قرار بود در آن چیزهایی جدید بیاموزم برگزار نشد. در عوض، همکارم یعنی سیوبهان به من کمک کرد تا با اصلی‌ترین قابلیت‌های این دیتابیس آشنا شوم. سیوبهان معلمی بسیار خوب است. شاید او حتی بتواند یک کلاس گروهی برای آموزش نحوه کار با دیتابیس مشتریان برگزار کند، زیرا هنوز هم تعدادی از نمایندگان بخش خدمات مشتریان در زمینه کار با این دیتابیس با مشکل روبه‌رو هستند.

آیا در دستیابی به برخی اهداف تعیین شده ناکام مانده‌اید؟ این اهداف کدامند؟ چه چیزی مانع دستیابی‌تان به این اهداف می‌شود؟ یکی از اهدافم، کاهش ۱۰ درصدی تعداد تماس‌های لازم برای حل مشکلات مشتریان بود. من توانستم تعداد این تماس‌ها را



تا ۸ درصد کاهش دهم که به دلیل این پیشرفت خوشحالم. با وجود این، این کاری نیست که به تنهایی قادر به انجامش باشم. شاید کمک یکی دیگر از اعضای تیم بتواند به دستیابی به این هدف کمک کند.

کدام جنبه‌های کارتان را بیشتر دوست دارید؟ به کدام جنبه از کارتان کمترین علاقه را دارید؟

کار کردن با تیم و آزمودن چیزهای جدید را دوست دارم. اما یکی از چالش‌هایی که همیشه با آن روبه‌رو هستم، آرام کردن مشتریان عصبانی است. من از صحبت با این افراد به شدت آزرده و برآشفته می‌شوم و گاهی حرف‌های بی‌ربطی به آنها می‌زنم. اگر کلاس یا کارگاهی در مورد شیوه‌های برخورد با مشتریان بدعق برگزار شود، با کمال میل در آن شرکت خواهم کرد.

امیدوارید در سال پیش رو به چه نتایجی دست یابید؟

باید باز هم در مورد محصولات جدید شرکت اطلاعات بیشتری به دست آورم. همچنین دوست دارم توانایی‌ام را برای تعامل با مشتریان بدعق تقویت کنم. با وجود اینکه به پیشرفت زیادی در پاسخ‌دهی سریع‌تر به سفارشات مشتریان دست یافته‌ام، دوست دارم باز هم سرعتم در این زمینه را افزایش دهم.

مدیر یا سازمانتان برای کمک به موفقیت شما، چه کاری می‌توانند انجام دهند؟

برخی از اعضای تیم ما، از مهارت بسیار بالایی در تعامل با مشتریان بدعق برخوردارند. برگزاری یک کارگاه با حضور آنها می‌تواند سودمند باشد. همچنین بسیاری از کارگاه‌های آموزشی که قرار بود برگزار شود، به دلیل تعداد اندک افراد ثبت‌نام‌کننده لغو شده است. به نظرم بهتر است این کارگاه‌ها به جای پایان هفته، در طی هفته برگزار شود تا به این ترتیب افراد علاقه‌مند بتوانند در آن شرکت کنند.

## درخواست بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای

گفتگو در مورد عملکرد صرفاً بین شما و فرد زیردستان روی می‌دهد. با وجود این شاید بهتر باشد که با دریافت بازخوردی ۳۶۰ درجه‌ای از سایر افراد، به اطلاعات ارزشمند بیشتری دست یابید. در بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای، از دیدگاه افراد مختلف در مورد عملکرد کارمند مورد نظر استفاده خواهید کرد. جمع‌آوری این بازخورد جمعی می‌تواند بسیار زمان‌بر باشد و همچنین شاید برخی افراد نیز تمایلی به ارائه گزارشی رسمی و انتقادی در مورد همکار خود نداشته باشند (هر چند که شاید بارها به دور از چشم شما، به انتقاد از ضعف‌های همان فرد بپردازند). اما اگر رویه‌ای درست را برای جمع‌آوری این بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای به انجام برسانید، می‌توانید به اطلاعاتی بسیار جامع‌تر برای بازخورد نهایی عملکرد فرد مورد نظر برسید. گفتنی است باید جوی سرشار از اطمینان در سازمان حاکم باشد تا بتوانید بازخوردی صادقانه را از افراد مختلف به دست آورید. البته باید دقت داشته باشید که اگر ماهیت تکالیف شغلی کارمند به‌گونه‌ای باشد که با افراد زیادی در تماس نباشد، شاید رویکرد بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای چندان هم ضروری نباشد. برای اطمینان از جمع‌آوری اطلاعاتی ارزشمند در طی بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای بهتر است موارد زیر را حتماً رعایت کنید:

### مقصود خود را به شکلی شفاف و دقیق بیان کنید

به افرادی که قصد دریافت بازخوردشان را دارید و نیز فردی که قرار است به او در مورد عملکردش بازخورد ارائه دهید توضیح دهید که هدف از این کار فقط ارزیابی بهتر دستاوردها و موفقیت‌ها و تعیین حوزه‌هایی است که باید تقویت شود و به‌هیچ‌وجه قصد ندارید به جمع‌آوری مجموعه‌ای از انتقادات و بازخوردهای منفی علیه فرد مورد نظر بپردازید. به افرادی که قرار است در مورد عملکرد همکار

خود بازخوردی به شما ارائه دهند (که ممکن است همکار، زیردست یا مشتریان او باشند) توضیح دهید که اگر واقعا به رابطه کاری خود با فرد مورد نظر اهمیت می‌دهند، باید این مسائل را به صورت حضوری نیز با او در میان بگذارند.

### معیارهایتان را مشخص کنید

اگر قصد دارید نظرات افراد را در مورد ویژگی‌هایی که شاید اندازه‌گیری کمی آنها دشوار باشد (نظیر «مهارت‌های ارتباطی» یا «هماهنگی با دیگران») به دست آورید، به جای درخواست از این افراد برای نمره‌دهی، از آنها بخواهید مثال‌هایی واقعی و مشخص را بیان کنند تا به این ترتیب بهتر بتوانید با دیدگاهشان بهتر آشنا شوید. برای نمونه شاید در دریافت بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای در مورد یکی از کارمندان به نام جو، یکی از همکارانش از ۵ نمره به او ۵ بدهد. با وجود این، جمله‌ای نظیر «جو همیشه مراحل مختلف پروژه را بسیار دقیق و شفاف توضیح می‌دهد. وقتی سؤالی دارم، با کمال میل وقت گذاشته و اطمینان می‌یابد که هر دوی ما در مسیر درست اجرای آن بخش از پروژه قرار داریم.» تصویری به مراتب دقیق از نمره عددی داده شده به شما می‌دهد.

### از افراد گوناگونی درخواست ارائه بازخورد کنید

از برخی همکاران، زیردست‌ها و نیز مشتریان داخلی و خارجی فرد مورد نظر بخواهید بازخوردی درباره او به شما ارائه دهند. نباید به تعدادی محدود از افراد از یک دسته یا یک نفر از هر دسته اکتفا کنید. هر قدر افراد ارائه‌دهنده بازخورد از تنوع بیشتری برخوردار باشند، به تصویری جامع‌تر از عملکرد فرد مورد نظر دست یافته

و همچنین پاسخ‌دهندگان نیز حس خواهند کرد که می‌توانند نظر خود را به راحتی و آزادانه بیان کنند. همچنین کارمند مورد ارزیابی قرار گرفته نیز خواهد دانست که شما تلاش زیادی برای دستیابی به اطلاعاتی جامع به انجام رسانده‌اید.

### گنجاندن سایر مستندات

پس از درخواست از زیردستان و نیز سایر افراد در سازمان برای ارائه بازخورد، باید به جمع‌آوری اطلاعات دیگری که می‌تواند نشانگر بهبود عملکرد کارمند مورد نظر در طی سال گذشته باشد پردازید. برخی از این منابع عبارتند از:

- آخرین شرح وظایف تهیه شده برای پست سازمانی مورد نظر: در ارزشیابی عملکرد قرار نیست به ارزیابی کارمند مورد نظر پردازیم، بلکه می‌خواهیم میزان موفقیت او در انجام برخی تکالیف مشخص را بررسی کنیم. برای اینکه بتوانیم میزان موفقیت او در انجام یک سری تکالیف شغلی را مشخص کنیم، ابتدا باید جزئیات مربوط به این تکالیف را در اختیار داشته باشیم.

- اهداف عملکردی و نیز برنامه پیشرفت کارمند که در جلسه قبلی ارزیابی عملکرد یا در سال گذشته تعریف شده‌اند. اهداف را می‌توان معیارهایی برای ارزیابی میزان موفقیت دانست و به همین دلیل است که مستندات مربوط به تعیین اهداف، نقشی اساسی در ارزیابی عملکرد دارند. در فصل «تعیین مسیر پیش‌رو» بیشتر با اهداف و برنامه‌های پیشرفت آشنا می‌شویم.

- مدارک موجود در پرونده شغلی کارمند از جمله آموزش‌های قبلی، فرم‌های ارزشیابی سال‌های گذشته یا یادداشت‌ها و مدارک مربوط به جلسات ارزشیابی قبلی نیز منبع خوبی برای جمع‌آوری اطلاعات هستند.

اگر به هر دلیلی این اسناد حفظ نشده باشند، شاید لازم باشد که هرچه زودتر برای تهیه آنها دست به کار شوید. برای نمونه اگر شرح وظایف شغلی پست سازمانی فرد مورد نظر هنوز به روزرسانی نشده است، خودتان دست به کار شده و فهرستی جدید از شرح وظایف شغلی تهیه کنید. ابتدا اهدافی را که با هماهنگی و همکاری با فرد مورد نظر تعیین کرده‌اید در نظر بگیرید. همچنین می‌توانید با مدیر منابع انسانی صحبت کرده و از او بخواهید تا شرح وظایف پست سازمانی مورد نظر را تدوین کرده و آن را در اختیار شما و نیز کارمند مذکور قرار دهد.

پس از جمع‌آوری همه اطلاعات لازم، باید آنها را مورد تحلیل و بررسی قرار داده و ارزیابی‌تان از عملکرد کارمند مورد نظر را مکتوب کنید. البته در فصل بعد درباره این دو مرحله بیشتر صحبت خواهیم کرد.



## فصل سوم ارزیابی عملکرد

به دنبال تصویری جامع از عملکرد شغلی فرد در یک سال گذشته باشید. اطلاعاتی را که جمع‌آوری کردید مورد بازبینی قرار داده، آن را غربال کرده و یادداشت‌برداری کنید. به دنبال الگوهای مشابه در عملکرد او باشید و به نتایج مثبت و منفی به یک اندازه توجه کنید. آیا کارمندان توانسته به پیشرفت خوبی دست یافته و به نتایجی فراتر از انتظارات شما برسند؟ آیا صرفاً توانسته انتظارات شما را عملی کند؟ آیا در تحقق‌بخشی به برخی اهداف ناکام مانده و نتوانسته به نتایج مورد انتظار برسد؟ باید تمام این موارد را بررسی کرده و پس از جمع‌بندی نهایی، آن را به صورت مکتوب درآورد تا بتوانید آن را با کارمندان در میان بگذارید و در پرونده‌اش بگنجانید.

### ارزیابی نتایج

در نگاه اول، ارزیابی عملکرد یک کارمند کاری ساده به نظر می‌رسد. برای ارزیابی عملکرد کافی است آیا از خودتان بپرسید که آیا فرد مورد نظر توانسته به اهدافی که در جلسه قبلی ارزشیابی تعیین شده دست یابد یا خیر. ارزیابی اهداف کمی (نظیر تعداد محصولات به فروش رسیده یا تعداد گزارش‌های تهیه‌شده) ساده‌ترین نوع

ارزیابی است. با این حال، شرایط دنیای شغلی در دنیای امروز تغییر کرده است و تعداد محدودی از نتایج را می‌توان در قالب عددی مورد ارزیابی قرار داد. برای اینکه بتوان ارزیابی دقیقی از عملکرد کارمند مورد نظر در برخی از جنبه‌های کیفی کار به عمل آورد، باید رفتارهایی مشخص از او را مورد ارزیابی قرار داد و مثال‌هایی نیز به‌عنوان مصداق ذکر کرد.

ابتدا باید رفتارهایی که بیشترین نقش را در عملکرد موفق فرد دارند مشخص کنید. مثلاً برای فردی که در بخش خدمات مشتریان فعالیت دارد، مهارت‌های ارتباطی از نقشی محوری برخوردار است؛ حال آنکه برای یک برنامه‌نویس، مهارتش در برنامه‌نویسی مهم‌تر خواهد بود. همچنین ممکن است سازمان شما یک سری رفتارها یا شایستگی‌های کلیدی را پیشنهاد کند که در این صورت، این رفتارها و شایستگی‌ها را نیز باید مد نظر قرار دهید. برای نمونه، در شرکتی که از نوآوری استقبال می‌کند، تفکر خلاق می‌تواند یک ویژگی ارزشمند به‌شمار رود. در هر پست سازمانی و نیز هر شرکت، یک سری موارد مشخص باید در ارزیابی نتایج مورد توجه قرار گیرد. با وجود این، پرسش‌های عمومی زیر که توسط دیک گروت<sup>۱</sup> (کارشناس برجسته مدیریت عملکرد) پیشنهاد شده می‌تواند به شما در ارزیابی بهتر کمک کند:

**پیشگامی:** آیا کارمندان از اشتیاق لازم برای بهبود فرآیندها و محصولات برخوردار است؟ آیا خودش در این زمینه پیشگام می‌شود؟  
**توانایی پرسیدن سؤالات مناسب:** آیا کارمندان می‌دانند که چه وقت باید پرسش‌هایی به‌جا و مناسب مطرح کند؟ یا فقط به یک سری پیش‌فرض‌های ذهنی اکتفا می‌کند؟

**همکاری و کار تیمی:** آیا وقتی از کارمندان خواسته می‌شود تا



تکالیفی را فراتر از محدوده مسئولیت‌های تعریف‌شده خود به انجام برساند یا اضافه‌کاری انجام دهد، از این مسئله استقبال می‌کند؟ آیا در مواردی که تیم دست تنه‌است، برای کمک به سایر اعضای تیم داوطلب می‌شود؟

**مهارت‌های ارتباطی:** آیا کارمندان به اندازه کافی با مدیران، همکاران و مشتریان تعامل و ارتباط دارد؟ آیا مهارت‌های ارتباطی او تاکنون موجب ایجاد دردسر یا حل مشکلی خاص شده است؟  
**تمرکز:** آیا کارمندان می‌توانند به شکلی موثر بر روی تکالیف شغلی خود تمرکز کرده و آنها را اولویت‌بندی کنند؟  
**بهره‌وری:** آیا او می‌تواند کارها را به شکلی اثربخش انجام داده و در مهلت تعیین‌شده به پایان برساند؟

**اطلاعات:** آیا کارمندان از سطح قابل قبولی از دانش برای انجام کار خود برخوردار است؟

**مسئولیت‌پذیری:** آیا او به شکلی پیوسته شایستگی و مسئولیت‌پذیری خود را به نمایش می‌گذارد؟  
**بهبود:** چنانچه در ارزشیابی سال گذشته کارمند مواردی وجود داشت که باید بهبود می‌یافت، آیا او توانسته است در آن موارد به پیشرفت دست یابد؟

در حین ارزیابی کارمندان در هر یک از حوزه‌های زیر، نگاهی به مطالبی که گرد آورده‌اید انداخته و مصداق‌های مشخصی را که موجود هستند یادداشت کنید. سپس باید عواملی را که در عملکرد این کارمند موثر بوده‌اند در نظر بگیرید. این موارد بعدها در جلسه ارائه بازخورد به کارمند ارائه خواهد شد (در فصل بعد در بخش «پرداختن به نقص‌های عملکردی» بیشتر در این باره صحبت خواهیم کرد). با وجود این، پیش از برگزاری آن جلسه باید ببینید که آیا توانسته به پیشرفتی در هر یک از این موارد دست یابد یا خیر.

## در نظر گرفتن نقش خودتان در عملکرد کارمند

شاید دلیل برخی نقص‌ها در عملکرد فرد زیردست، به نحوه مدیریت و شکل نظارت شما بر عملکردش مربوط باشد. البته شاید مشاهده این مسئله (و حتی پذیرش آن) برای بسیاری از مدیران دشوار باشد. به‌رحال این احتمال را در ذهن داشته باشید که شاید اقدامات و رفتارهای شما، عامل موفقیت یا ناکامی کارمند در دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده باشد.

با خودتان روراست باشید. بررسی صادقانه تاثیری که احتمالاً بر عملکرد کارمند گذاشته‌اید می‌تواند به شما برای ارزیابی دقیق‌تر و منصفانه‌تر عملکرد او کمک کند.

برای نمونه، برخی مدیران با عدم ابزار تقدیر و تشکر خود از عملکرد خوب کارمندان یا بیان انتقاد تند و تیز خود از عملکرد نامطلوب آنها، به شکلی ناآگاهانه، اعتمادبه‌نفس پرسنل کارکنان خود را از بین می‌برند و همین امر به‌زودی از بین رفتن انگیزه و کاهش دستاوردهای موفق آنها می‌انجامد. دلیل برخی عملکردهای نامطلوب را می‌توان به سازوکار رفتاری حاکم بر سازمان مربوط دانست. ژان-فرانسوا مانزونو<sup>۱</sup> و ژان-لویی بارو<sup>۲</sup> این وضعیت را «سندروم آماده برای شکست»<sup>۳</sup> نامگذاری کردند. در این وضعیت، در ابتدا رابطه‌ای مثبت بین مدیر و زیردست وجود دارد. اما به تدریج و به دلیل نتایج ضعیف به‌دست‌آمده (مثلاً عدم انجام یک پروژه در زمان مقرر یا از دست رفتن یک مشتری) از کیفیت این رابطه کاسته می‌شود. به این ترتیب، مدیر در جزئی‌ترین امور کار زیردست دخالت می‌کند و زیردست نیز با این فرض که مدیر دیگر به او اعتماد چندانی ندارد، دست از تلاش و اتخاذ تصمیمات ضروری می‌کشد. مدیر این رفتار از سوی زیردست را به‌عنوان مصداقی دیگر از عملکرد ضعیف او

1- Jean-François Manzoni

2- Jean-Louis Barsoux

3- Set-up-to-fail syndrome

به حساب آورده و فشار بیشتری به او وارد می‌کند و این دور باطل همچنان ادامه می‌یابد.

در هنگام ارزیابی بخش‌هایی از کار فرد زیردست که از نظرتان رضایت‌بخش نیست، باید نقشی که خودتان در ایجاد این نتایج ضعیف داشته‌اید یا موانعی را که در مسیر موفقیت او ایجاد کرده‌اید در نظر بگیرید. به این منظور می‌توانید به پرسش‌های زیر پاسخ دهید:

- آیا کمک‌های لازم، آموزش و منابع کافی را در اختیار کارمندان قرار داده‌اید؟

- آیا انتظارات خود را به شکلی مشخص بیان کرده‌اید؟ آیا مسیر درست را با جزئیات کامل به او نشان داده‌اید؟

- آیا مهلت زمانی تعیین شده برای او واقع‌گرایانه بود؟ آیا اولویت‌هایی مشخص برایش تعریف کرده‌اید؟

- آیا برای انگیزش بخشی به کارمندان برای پیشرفت تلاش کرده‌اید؟

- آیا بیش از اندازه دور از دسترس بوده‌اید و بازخورد یا راهنمایی کافی به او ارائه نکرده‌اید؟

- آیا بیش از اندازه در انجام تکالیف کارمندان دخالت کرده‌اید و به او آزادی عمل نداده‌اید تا بتواند کارهایش را به تنهایی انجام دهد؟ شاید اگر به گذشته نگاه کنید، به این نتیجه برسید که با دخالت در امور جزئی کار زیردستان، سبب ناکامی او در دستیابی به نتایج مورد نظر شده‌اید. همچنین شاید به این نتیجه برسید که اگر بازخورد و راهنمایی بیشتری به او ارائه می‌کردید، روند پیشرفت او شتاب بیشتری می‌یافت. بررسی دقیق نقشی که در کیفیت عملکرد زیردستان دارید به شما کمک می‌کند بتوانید از دیدگاهی واقع‌نگرانانه‌تر به قضیه نگاه کرده و ارزیابی جامع‌تر و دقیق‌تری داشته باشید. به این ترتیب، دیگر به سرزنش بی‌دلیل زیردستان نخواهید پرداخت و در عوض، رویکردی بهتر را در آینده در پیش خواهید گرفت.

## یافته‌های خود را مستند کنید

پس از تحلیل و بررسی عملکرد کارمندان، باید بازخوردهای خود را ثبت کنید تا بتوانید این اطلاعات را با او در میان گذاشته و سپس این مدارک مکتوب را در سوابق کاری‌اش قرار دهید. در هنگام نگارش ارزشیابی رسمی عملکرد باید چهارچوب تعیین شده توسط شرکت را مد نظر قرار دهید و بر اساس الگوی معین پیش بروید. اگر شرکت شما فاقد فرم استاندارد برای ارزشیابی عملکرد است، می‌توانید با استفاده از جدول شماره ۱ یعنی «فرم آماده ارزیابی عملکرد سالیانه» (که در انتهای همین فصل قرار دارد) چنین فرمی را تهیه کنید.

شاید سازمانتان از شما بخواهد یک نمره کلی برای عملکرد کارکنان تعیین کرده، به هر یک از جنبه‌های مشخص شده برای عملکرد نمره‌ای اختصاص داده یا اینکه ترکیبی از نمره‌دهی و اطلاعات کیفی را برای ارزیابی عملکرد ارائه دهید. در این صورت باید بر اساس همان شیوه‌ای که مقرر شده عمل کنید، اما هرگز نباید خودتان را به این چهارچوب محدود کنید. در عوض، باید بخش‌هایی از آن را در صورت نیاز تغییر داده و اصلاح کنید تا به این ترتیب بتوانید تصویری جامع از عملکرد کارمند مورد نظر ارائه دهید. از نظر کارمندی که عملکردش مورد ارزیابی شما قرار می‌گیرد نیز مشاهدات، نظرات و مثال‌هایی که ارائه می‌کنید به مراتب سودمندتر از شیوه نمره‌دهی هستند. همچنین می‌توانید یک سری مدارک را نیز به فرم ارزشیابی پیوست کنید. برای نمونه نظراتی که به دلیل طولانی بودن، امکان درج در فرم را ندارند یا اهدافی که در سال پیش برای کارمند تدوین شده بود می‌تواند در صورت سودمند بودن، به‌عنوان پیوست در کنار فرم ارزشیابی عملکرد قرار گیرد.

مشاهدات خود در مورد عملکرد شغلی کارمندان را تا حد امکان به شکل عینی تهیه کنید و نتیجه‌گیری‌های خود را با یک سری داده‌های واقعی همراه سازید. نتایجی را که فرد بدان دست یافته با اهداف از پیش تعیین شده همراه ساخته و به این ترتیب میزان پیشرفت فرد را

در آن هدف مشخص نشان دهید. برای نمونه، جملاتی نظیر «میزان فروش درک<sup>۱</sup> ۷ درصد افزایش یافت که بیشتر از هدف ۵ درصدی تعیین شده بود.» یا «لورا<sup>۲</sup> توانست میزان خطاهای خود را تا ۲۰ درصد کاهش دهد. البته هدف تعیین شده، کاهش ۳۰ درصدی بود.» نشانگر میزان پیشرفت فرد بر اساس اهداف مقرر هستند. کارمند با مشاهده یا شنیدن این جملات به سرعت از معیارهای ارزیابی آگاه شود و به این نتیجه می‌رسد که ارزشیابی صورت گرفته منصفانه بوده است.

همچنین باید مصداق‌هایی مشخص از عملکرد مورد نظر را نیز در ارزیابی تان جای دهید. هر قدر اطلاعات بیشتری ارائه دهید، احتمال اینکه کارمندان رفتارهای مثبت اشاره شده در ارزشیابی را بیشتر تکرار کرده و بهبود دهد (و نیز اقدامات نامطلوب را کمتر انجام دهد) افزایش می‌یابد. در نسخه کتبی ارزشیابی باید به بارزترین مصداق‌ها در زمینه عملکرد اشاره کنید و فقط در جلسه حضوری ارزشیابی و ارائه بازخورد و نیز در صورتی که برای توضیح بیشتر به مثال‌های دیگری نیاز شد، به بیان مصداق‌های جزئی‌تر بپردازید. برخی از مهم‌ترین مصداق‌هایی که می‌توانید در ارزشیابی بگنجانید عبارتند از:

- جزئیاتی در مورد مشاهداتی که داشته‌اید: بیایید دوباره به مثال تئو

یعنی همان کارمند بخش خدمات مشتریان که در فصل قبل بررسی کردیم بازگردیم. تئو در سال گذشته توانست تعداد سفارشات را که به انجام می‌رساند دو برابر کند و همچنین اکنون می‌داند که چگونه باید از دیتابیس مشتریان استفاده کند. اما نباید صرفاً به گفتن این موارد اکتفا کرد و در عوض باید جزئیاتی نیز به آن افزود. برای نمونه می‌توانید بنویسید «تئو در سال گذشته هر روز فقط ۱۵ مورد از سفارش‌های مشتریان را انجام می‌داد. امسال متوسط این میزان به بیش از ۳۰ سفارش در روز رسیده است. او همچنین اکنون سؤالات کمتری می‌پرسد، زیرا نحوه کار

با دیتابیس مشتریان را تا حد زیادی آموخته است.»

• داده‌های تکمیلی نظیر گزارش‌ها یا بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای: «سیوبهان به تئو کمک کرد تا نحوه استفاده از دیتابیس جدید مشتریان را بیاموزد. بر اساس گزارش سیوبهان، تئو اکنون به صورت منظم از این دیتابیس استفاده می‌کند.»

• اثرات بر روی تیم و سازمان: «پس از اینکه تئو نحوه استفاده از دیتابیس جدید را آموخت، دیگر برای یافتن اطلاعات مورد نیاز به سراغ همکارانش نمی‌رود. به این ترتیب مجموعه تیم خدمات مشتری، اکنون سفارشات مشتریان را با سرعت بیشتری به انجام می‌رسانند، زیرا دیگر وقت چندانی را برای پاسخ به سؤالات تئو صرف نمی‌کنند. همین افزایش پاسخ به سفارشات مشتریان سبب افزایش جریان نقدینگی در سازمان شده است.»

یکی از مهم‌ترین مواردی که باید در هنگام ارائه بازخورد منفی مد نظر داشته باشید این است که مشاهدات خود را نه به عنوان قضاوت و نظر، بلکه به صورت یک سری اطلاعات خنثی به فرد ارائه دهید. برای نمونه «به نظر می‌رسد که اهمیت چندانی به مشتریان نمی‌دهید» حاوی لحنی منفی و انتقادآمیز از تئو است و به توصیف عینی از رفتارش نمی‌پردازد. همچنین «تئو نحوه صحبت با مشتریان بدعق را نمی‌داند» هم جمله مناسبی نیست، زیرا بیش از آنکه نشانگر شناسایی مهارتی باشد که تئو باید آن را تقویت کند، بیانگر کمبود آگاهی لازم در اوست. در مقابل، عبارت «پنج مشتری بسیار ناراضی از تئو گلایه داشتند» در اینجا به مراتب عینی‌تر و مشخص‌تر است.

در مقابل، در طی ارائه بازخورد مثبت باید دستاوردهای مشخص فرد را با تقدیر از ویژگی‌های او ترکیب کرد. برای نمونه «با حساب‌های جدیدی که جولیانا ایجاد کرده حدود یک میلیون دلار بیشتر نصیب

شرکت شده است. به این ترتیب، جولیانای از هدف ماه ژوئن خود یعنی افزایش ۲۷ درصدی فراتر رفت. خلاقیت و پشتکارش او را به سمت یافتن مشتریانی فراتر از مشتریان معمول شرکت سوق داد. او به دنبال مشتریان جدید بوده و در کنفرانس‌هایی که شرکت کرده با افراد مختلف آشنا شده تا بتواند مشتریانی جدید بیابد.» تحسین کردن ویژگی‌ها و رفتارهایی که سبب دستیابی به این نتایج شده‌اند، به فرد زیردستان نشان می‌دهد که او را به‌عنوان یک انسان ارزشمند می‌شمارید. همین می‌تواند در او حسی خوب ایجاد کند و انگیزه او را افزایش دهد.

گنجاندن جزئیات و مثال‌هایی مشخص در ارزیابی نه تنها سبب می‌شود که کارمندان از اشتیاق بیشتری برای گوش دادن به آن برخوردار شود، بلکه احتمال بروز پیامدهای حقوقی و قانونی را که در برخی موقعیت‌های پیچیده روی می‌دهد نیز کاهش می‌دهد. اگر عملکرد نامطلوب کارمندی سبب آسیب به سازمان می‌شود یا اگر فکر می‌کنید که شاید لازم باشد فرد مذکور را به دلیل عملکرد ضعیفش برکنار کنید، باید مدارکی را که نشانگر رفتارهای فرد مورد نظر است و نیز گام‌هایی که برای اصلاح آن برداشته‌اید حتما در پرونده‌اش قرار دهید.

یک قاعده کلی در مورد تدوین ارزیابی عملکرد کارکنان این است که فقط عبارت‌هایی را در آن قرار دهید که بتوانید بعدها به‌عنوان مدرک از آن در دادگاه هم استفاده کنید. اگر با پرسش‌ها و تردیدهایی در زمینه پیامدهای قانونی و حقوقی روبه‌رو هستید، با مدیر منابع انسانی یا تیم حقوقی سازمان خود مشورت کنید. در نهایت اینکه سه مورد از کارهایی که کارمندان در طی دوره یک ساله به‌خوبی انجام داده و دو مورد از حوزه‌هایی را که باید در آن بهبود یابد نیز بنویسید. از خودتان پرسید «مهم‌ترین نکته‌ای که می‌خواهم کارمندم پس از شنیدن بازخورد در مورد عملکردش به یاد داشته باشد چیست؟» پیام خود را در قالب یک ایده کلیدی کوتاه که برداشت کلی‌تان از عملکرد او است بیان کنید. این نکات

کوتاه تعیین کننده پیامی کلی است که می خواهید در جلسه بررسی عملکرد به فرد مورد نظر اعلام کنید. با نگرارش این موارد، دیگر لازم نیست نگران فراموش کردن آنها در طی جلسه باشید.

جدول شماره یک: فرم آماده ارزیابی عملکرد سالیانه	
نام کارمند:	
نام ناظر:	
عنوان شغلی کارمند:	
تاریخ جلسه ارزشیابی:	
بازه زمانی ارزشیابی: (مثلا اول جولای ۲۰۱۵ الی ۳۰ ژوئن ۲۰۱۶)	
خلاصه شرح شغل: (حداکثر تا ۲۰۰ کلمه)	
اصلی ترین انتظارات عملکردی از فرد: (فهرستی از مهم ترین تکالیف شغلی یا اصلی ترین مسئولیت های پست سازمانی)	
اهداف عملکردی سازمان:	
اهداف عملکردی واحد:	

ارزیابی عملکرد	
۱= نارضايت بخش: بسيار پايين تر از انتظارات ۲= معمولی: نیازمند بهبود ۳= رضایت بخش: تامین کننده انتظارات ۴= عالی: فراتر از انتظارات ۵= ممتاز: بسیار فراتر از انتظارات	
نمره: .....	میزان دستیابی به اصلی ترین انتظارات عملکردی ملاحظات:
نمره: .....	پیشگامی: ابزار علاقه برای پیشرفت در شغل؛ پیشگامی برای بهبود فرآیندها و محصولات ملاحظات:
نمره: .....	توانایی برای مطرح کردن سؤال: دانستن اینکه چه وقت باید سؤال پرسد و به پیش فرض های خود اکتفا نکند. ملاحظات:



ارزیابی عملکرد	
نمره: .....	همکاری و کار تیمی: وقتی از او خواسته می شود تا کاری را خارج از وظایف معمول خود به انجام برساند یا برای یک پروژه‌ای خاص یا انجام کاری که مهلت انجامش به زودی فرا می‌رسد اضافه‌کاری کند، از انعطاف‌پذیر خوبی برخوردار است. ملاحظات:
نمره: .....	مهارت‌های ارتباطی: با مدیران، همکاران و مشتریان تعاملی اثربخش دارد. ملاحظات:
نمره: .....	تمرکز: تمرکز خود را بر کاری که باید انجام دهد تمرکز می‌کند، وظایف شغلی خود را بر دغدغه‌های فردی خود مقدم می‌داند. ملاحظات:
نمره: .....	بهره‌وری: معیارها و مهلت‌های تعیین شده برای بهره‌وری را برآورده می‌سازد. ملاحظات:
نمره: .....	دانش: سطح قابل قبولی از دانش و معلومات را برای انجام امور را به‌کار می‌بندد. ملاحظات:
نمره: .....	قابل اتکا بودن: از شایستگی برخوردار بوده و همیشه می‌توان برای انجام کارها روی او حساب کرد. ملاحظات:
نمره: .....	بهبود: عملکردش نسبت به عملکرد مورد ارزیابی پیشین بهتر شده است. ملاحظات:
نمره: .....	رفتار کلی: کیفیت کلی کار این کارمند برداشت کلی:
نقاط قوت: (بیش از سه مورد نباشد)	
مواردی که باید در آن بهبود یابد: (بیش از دو مورد نباشد)	
تاریخ و امضای ناظر	
تاریخ و امضای کارمند	

برگرفته از کتاب «چگونه زمینه ارزشیابی عملکرد را به‌خوبی انجام دهیم» ۱ (نشر هاروارد بیزینس ریویو، ۲۰۰۲)



## فصل چهارم برگزاری جلسه بازخورد

پس از آماده‌سازی محتوای مکتوب ارزشیابی، نوبت به برگزاری جلسه برای ارائه آن با کارمندان می‌شود. با اینکه گفتگوهای بی‌پرده و صادقانه در چنین جلساتی شاید کمی ناخوشایند به نظر برسد، اما اگر رویکردی درست برای اجرای این جلسه داشته باشید، شما و هم‌زیردستان در نهایت با حسی مثبت از جلسه خارج خواهید شد. این فصل به بررسی مراحل مختلف در مسیر اجرای جلسه، از آماده شدن برای جلسه و تعیین لحن مناسب برای آن تا گفتگو در مورد عملکرد کارمند می‌پردازد.

### برای جلسه آماده شوید

آماده کردن تدارکات مختلف برای جلسه می‌تواند احساس راحتی به کارمندان داده و مسیر را برای جلسه‌ای خوب هموار سازد. در مسیر آماده شدن برای برگزاری جلسه، به موارد زیر دقت کنید:

- برنامه‌ریزی دقیقی پیش از برگزاری جلسه داشته باشید. حداقل یک هفته پیش از آن، مراتب را به اطلاع کارمندان برسانید تا به این ترتیب هر دوی شما زمان کافی برای آماده شدن داشته باشید.
- زمانی مناسب را انتخاب کنید. با پیشنهاد برگزاری جلسه‌ای در

طی زمان استراحت ناهار، به نوعی تجاوز به حریم خصوصی کارمند و سوءاستفاده از زمان آزاد او خواهد بود. برای همین نباید جلسه را در این زمان برگزار کنید.

بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه برای این جلسه وقت در نظر بگیرید و در عین حال اطمینان یابید که هیچ کدام از شما قرار نیست بلافاصله پس از جلسه به جلسه یا کار مهم دیگری بپردازد، زیرا شاید جلسه بیش از این زمان تعیین شده طول بکشد. به این ترتیب، زیردستان وقت کافی برای غلبه بر احساسات ناخوشایندی که شاید در طی جلسه‌ای پرتنش داشته باشد خواهد داشت.

• یک موقعیت مکانی خنثی را انتخاب کنید. نقطه‌ای خصوصی و بدون هرگونه عامل مختل‌کننده و برهم‌زننده تمرکز را انتخاب کنید. محیطی اداری (نظیر دفتر کار شما، یک اتاق خالی در شرکت یا سالن جلسات) معمولاً بهتر از مکان‌های عمومی (نظیر کافی‌شاپ یا رستوران) است. اگر در دفترتان جلسه را ترتیب می‌دهید، در کنار کارمندان بنشینید تا به این ترتیب حس خوبی بین هر دوی شما ایجاد و ارتباط متقابل نیز به شکل راحت‌تری صورت گیرد. نشستن شما پشت میز، حس مغلوب بودن و عدم راحتی در ارتباط متقابل را به همراه دارد.

• بر روی محتوا به توافق برسید. حتی اگر هر دوی شما پیش از این نیز چنین جلساتی را با هم داشته‌اید، باز هم پیش از آغاز جلسه در مورد هدف آن با کارمندان صحبت کنید. درباره مواردی که قرار است در طی جلسه مطرح شود (نظیر خودارزشیابی، ارزشیابی انجام‌شده توسط شما، خلاصه‌ای از نقاط قوت و نیز صحبت در مورد حوزه‌هایی که باید بهبود یابد) به او توضیح دهید.

در برخی موارد که روند جلسه و مباحث مطرح‌شده در آن شاید برای فرد دریافت‌کننده بازخورد چندان خوشایند نباشد، باید

در انتخاب زمان، مکان و نیز محتوای جلسه بیشتر دقت کنید (در بخش «بازخورد درباره عملکرد بسیار ضعیف» در فصل آخر این کتاب بیشتر در این باره صحبت خواهیم کرد).

هر نوع اطلاعات مرتبطی را که در طی بازخوردتان مورد استفاده قرار داده‌اید جمع‌آوری کنید تا به این ترتیب بتوانید در صورت لزوم به‌عنوان مدرک ارائه دهید. اطمینان حاصل کنید که زیردست شما نیز از آمادگی لازم برای جلسه برخوردار است. به این منظور می‌توانید یک کپی از فرم ارزشیابی تهیه‌شده را یک یا دو ساعت پیش از برگزاری جلسه به او داده و از او بخواهید که واکنش‌ها یا پرسش‌هایی را که مایل است در جلسه مطرح کند در جایی یادداشت کند. این اقدام سبب می‌شود تا حد امکان از واکنش احساسی فرد در طی جلسه نسبت به ارزشیابی صورت‌گرفته کاسته شده و همچنین او فرصتی برای بررسی دقیق اطلاعات ارائه‌شده داشته باشد. کارمندان به این ترتیب می‌توانند از آمادگی بیشتری برخوردار شده و جلسه به شکلی اثربخش‌تر برگزار شود.

### لحنی مناسب را برگزینید

بیشتر افراد و حتی کارکنان دارای بهترین عملکرد، نگاهی همراه با ترس و تردید نسبت به جلسه ارزشیابی دارند. اینکه کارمند فکر کند قرار است به انتقاد از عملکردش پرداخته شود (فارغ از اینکه این انتقاد می‌تواند سازنده و با نیت خیر باشد) ممکن است موجب او را مضطرب سازد. از سویی دیگر، بسیاری از مدیران نیز در هنگام ارائه بازخورد ارزشیابی به زیردست خود، ترسی در دل دارند و فکر می‌کنند که فرد دریافت‌کننده بازخورد حتماً با شنیدن آن آشفته شده یا رفتاری تدافعی خواهد داشت.

به‌منظور کاهش اضطراب خودتان یا کارمندان می‌توانید از همان

آغاز، لحنی همکارانه را در پیش بگیرید. با خوشامدگویی به کارمند، می‌توانید زمینه ارتباطی دوستانه را در طی جلسه فراهم سازید. همچنین باید عوامل برهم‌زننده تمرکز را نیز محدود کنید و برای نمونه گوشی خود را روی حالت بی‌صدا قرار داده و اگر رایانه‌ای در نزدیکی‌تان قرار دارد، صدای اعلانات آن را نیز قطع کنید.

به فرد زیردست خود یادآوری کنید که هدف از این جلسه، تعیین بهترین شیوه برای دستیابی او به اهداف و نیز درک بهتر شما از نیازهایی است که او برای انجام کارها به بهترین شکل دارد. به شکلی شفاف به او بگویید که نظرات او درباره موارد مختلف مطرح‌شده در آن جلسه ضروری و ارزشمند است و امیدوارید که این گفتگو به شکلی صریح و بی‌پرده پیش برود تا به این ترتیب بتوانید در کنار هم، بهترین رویکرد را برای مسائل مختلفی که مطرح می‌شود تعیین کنید. بهتر است به او بگویید که یادداشت‌برداری شما و نیز او در طی جلسه می‌تواند به یادآوری بهتر موارد مطرح‌شده کمک کند (در بخش بعدی یعنی «یادداشت‌برداری» اطلاعات بیشتری در این خصوص ارائه شده است).

### یادداشت‌برداری

در طی گفتگو، تمامی موارد مهم را یادداشت کنید. این کار برای هر دوی شما خوب است، زیرا بعدها در صورت بروز ابهام یا عدم توافق درباره موارد مطرح‌شده یا برنامه‌های تصویب‌شده در طی جلسه ارائه بازخورد ارزشیابی (و حتی در مواردی نادر که کار به دادگاه کشیده می‌شود) می‌توانید به این صورت جلسه مراجعه کنید.

موارد زیر را باید در صورت جلسه تهیه‌شده درج شود:

- تاریخ جلسه؛

- نام شرکت کنندگان (در برخی موارد، علاوه بر کارمند، مدیر یا نماینده بخش منابع انسانی نیز ممکن است حضور داشته باشد)؛

- مهم‌ترین موارد مطرح شده در جلسه؛

- مواردی که بر سر آن اختلاف نظر وجود دارد.

اگر در طی جلسه بازخورد ارزشیابی، در مورد برنامه‌ها یا اهداف آینده نیز صحبت کردید (که در فصل بعدی بیشتر درباره آن صحبت خواهیم کرد) باید موارد زیر را نیز در صورت جلسه خود بگنجانید:

- اهداف عملکردی برای سال آینده؛

- خلاصه‌ای از برنامه‌هایی که شما و فرد زیردستان در موردش

صحبت می‌کنید؛

- خلاصه‌ای از گام‌هایی که هر دو شما بر سر آن به توافق

رسیده‌اید.

حتی اگر با کار کردن با رایانه راحت‌تر هستید، باز هم برای

یادداشت برداری باید از قلم و کاغذ استفاده کنید. وجود نمایشگر

رایانه سبب می‌شود بین شما و زیردستان فاصله‌ای ایجاد شود.

همچنین بلافاصله پس از اتمام جلسه که (هنوز ذهنتان جزئیات

زیادی را به‌خاطر می‌آورد) دست‌نوشته‌های خود تایپ کنید.

شاید یکی از الزامات سازمانتان این باشد که علاوه بر تحویل

این صورت‌جلسه به واحد منابع انسانی برای درج در پرونده

کارمند، یک نسخه از آن را به خود او داده و یک نسخه را نیز

نزد خود نگه دارید. در برخی سازمان‌ها نیز مدیر و نیز فرد

زیردست باید زیر برگه ارزیابی عملکرد را امضا کنند و گاهی

نیز فرد زیردست این حق را دارد که نظرات خود را در ذیل

آن بنویسد.

پس از بیان مقصود و اهداف جلسه به کارمندان، از او بخواهید به ارائه خودارزشیابی یا همان دیدگاهی که در مورد عملکرد خود دارد بپردازد. به این ترتیب می‌توانید با دیدگاه او در مورد عملکرد در بازه زمانی مورد نظر آشنا شوید و همچنین او نیز در مسیر پیشبرد جلسه مشارکت خواهد داشت.

اگر دیدید که فرد زیردست تمایل چندانی به صحبت کردن ندارد، می‌توانید پرسش‌هایی نظیر «به نظر شما اوضاع در کارتان چگونه پیش می‌رود؟ چه مواردی خوب پیش می‌رود و چه مشکلاتی وجود دارد؟» او را به صحبت تشویق کنید. سپس باید با دقت به موارد مطرح شده از سوی او گوش فرا دهید و در حین صحبت او نباید به بیان موافقت یا مخالفت خود با برخی از آنها بپردازید.

در طول جلسه حتماً باید رویکرد گوش‌سپاری فعال را در پیش بگیرید. نباید وسط صحبت‌های فرد بپرید. هرازچندگاهی پس از اینکه صحبت‌های فرد تمام شد، شنیده‌های خود را در قالب واژگان خودتان بیان کنید و به این ترتیب به او نشان دهید که با دقت به حرف‌هایش گوش سپرده‌اید. برای نمونه می‌توانید بگویید «اگر درست متوجه شده باشم، شما فکر می‌کنید که به تمامی اهداف هفتگی تعیین‌شده برای فروش دست یافته‌اید، اما در عین حال نتوانسته‌اید با برخی مشتریان مهم که برایتان تعیین شده بودند تماس بگیرید. آیا درست متوجه شدم؟» در این صورت، اگر برداشت شما اشتباه بود، کارمندان فرصتی برای اصلاح آن خواهد داشت.

### در مورد عملکرد کارمند صحبت کنید

در طی جلسه بررسی عملکرد شاید تمایلی به ارائه بازخورد سازنده به برخی کارکنان نداشته باشید. اما واقعیت این است که حتی کارکنانی که بهترین عملکرد را دارند نیز می‌توانند از ایده‌های



مطرح شده برای بهبود عملکرد سود جسته و اگر از این فرصت برای انتقال توصیه‌های ارزنده به آنها استفاده نکنید، زمان اختصاص یافته برای ارزیابی ارزش چندانی را برای سازمان و نیز کارمند به همراه نخواهد داشت.

بازخوردتان درباره عملکرد فرد زیردست را مقدمه‌ای برای دستیابی به نتیجه‌ای مرتبط با اهداف کاری (نظیر افزایش فروش یا بهبود خدمات به مشتریان) بدانید. در این صورت است که می‌توانید از این جلسه به‌عنوان فرصتی برای حل یک مسئله استفاده کنید و به‌این‌ترتیب، این جلسه فقط به انتقاد از عملکرد زیردستان محدود نمی‌شود. همچنین می‌توانید جلسه را با هدف توسعه فردی کارمندان پیش ببرید و در این صورت، بازخورد ارائه‌شده نقشی مهم در پیشرفت شغلی او خواهد داشت.

در تمام طول جلسه، موضوع گفتگوهای صورت گرفته باید عملکرد کارمندان باشد و نه خود او. درست همان‌طور که در ارزشیابی مکتوب نیز صرفاً به عملکرد اشاره می‌کنید، در بازخورد شفاهی نیز نباید چیزی را که از نظر فرد اظهار نظر در مورد شخصیت، ارزش‌ها یا نیت‌های او تلقی شود به زبان آورید. برای نمونه جمله‌ای نظیر «به نظر می‌رسد که تعهد چندانی به پروژه ندارید.» به‌نوعی فرد زیردست را زیر سؤال می‌برد.

حمله به شخصیت فرد هیچ فایده‌ای برای بهبود عملکرد ندارد و صرفاً سبب می‌شود که فرد دریافت‌کننده بازخورد، در موضع تدافعی قرار گرفته و به‌این‌ترتیب هرگونه امکان یادگیری و بهبود عملکرد آتی نیز از بین می‌رود. در مقابل، باید از لحنی صریح و خشن استفاده کنید. برای نمونه می‌توانید بگویید «متوجه شدم که در طی جلسات بهبود خدمات مشتریان، شما هیچ نظری ارائه نکردید. آیا دلیل خاصی برای این کار وجود داشت؟» حتی در برابر کارمندی

که رضایت اندکی از عملکردشان دارید نیز نباید با لحنی همراه با خشم یا سرزنش صحبت کنید.

نباید روند جلسه را فقط به ارزشیابی مکتوب موجود محدود کنید. این کار سبب می‌شود که شما و کارمندان فقط درباره موارد موجود در فهرست مذکور گفتگو کرده و در نتیجه بهره‌وری جلسه تا حد زیادی کاهش یابد. در عوض می‌توانید از موارد مندرج در ارزشیابی به‌عنوان یک نقطه مرجع استفاده کنید تا به این ترتیب از اصلی‌ترین نکات مورد نظر هم غافل نشوید.

گفتگو درباره عملکرد باید بر اساس ارتباط بین اهداف تعیین‌شده و مورد توافق قبلی با نتایج مشخص به‌دست‌آمده توسط فرد پیش برود. برای نمونه می‌توانید بگویید که «توافق کرده بودیم که در دوره‌ای سه ماهه، ۱۰ مشتری جدید برای شرکت پیدا کنید که البته شما از این هدف فراتر هم رفتید» یا «قرار گذاشته بودیم که تعداد خطاهای پیش‌آمده در فرآیند تولید تا ۱۰ درصد کاهش یابد که البته شما فقط تا ۵ درصد آن را کاهش دادید». روی مواردی تمرکز کنید که کارمندان بتوانند در آینده در آن پیشرفت کنند. باید در انتخاب موارد مورد بحث دقت کنید. لازم نیست هر نقص و اشکالی را که مشاهده کردید به او یادآور شوید.

### تشخیص عملکرد خوب

نتایج و رفتارهای برخی کارکنان می‌تواند تامین‌کننده انتظارات بوده یا حتی فراتر از انتظارات باشد. در این صورت باید این موفقیت‌ها را شناسایی و بابت این دستاوردها از آنها تقدیر کنید. از کارمندان برای خدماتی که به سازمان عرضه کرده تشکر کنید. شاید او نداند که چقدر عملکرد خوبش را تحسین می‌کنید. این تقدیر و تحسین سبب می‌شود که توجه او به صحبت‌های شما بیشتر جلب شده و از حس تدافعی که

شاید در ابتدای ورود به جلسه ارزشیابی داشته کاسته شود.

سپس باید در مورد مصداق‌های مشخصی از فهرست ارزشیابی که میزان موفقیت فرد بیشتر در آن به چشم می‌آید صحبت کنید. برای نمونه می‌توانید بگویید «شما توانستید میزان فروش را ۸ درصد افزایش دهید. همچنین عملکرد بسیار درخشانی در سازمان‌دهی جلسات سه ماهه فروش داشتید و همچنین مشارکتان در این جلسات نیز بسیار ارزشمند بود.» با شروع صحبت خود درباره مهم‌ترین دستاوردها و اصلی‌ترین نقاط قوت او، پرداختن به موفقیت‌ها و اشاره به رفتارهایی که به این موفقیت‌ها انجامیده، انگیزه و توان دو چندان در کارمندان ایجاد خواهید کرد.

در جلسه ارائه بازخورد به افرادی که بهترین عملکرد را دارند، باید بهبودهایی را که مد نظر دارید در قالب نقاط قوت و موفقیت‌هایشان بیان کنید. یک کارمند با وجدان احتمالاً به خوبی از اهدافی که نتوانسته محقق سازد آگاهی دارد و خودش در گفتگو در مورد فرصت‌های پیش رو برای بهبود عملکرد پیشگام می‌شود. در این صورت، خود این فرد می‌تواند گفتگو را پیش ببرد که همین مشارکت بیشتر سبب افزایش انگیزه‌اش برای بهبود می‌شود.

اگر زیردست شما خودش سر صحبت در مورد بهبود عملکردش در زمینه‌ای خاص را باز نکرد، می‌توانید او را به این کار تشویق کنید. برای نمونه می‌توانید از او بپرسید «موقعیت کنونی را چگونه می‌بینید؟ چه مواردی خوب پیش رفته و چه مواردی می‌توانست بهتر هم باشد؟ در آینده چه کارهای متفاوتی می‌توانید انجام دهید؟» با مطرح کردن این سؤالات می‌توانید فضایی حامیانه را در جلسه ایجاد کنید و در نتیجه، دستاوردهایش کم‌ارزش و کم‌اهمیت جلوه نخواهد کرد. مطرح کردن این دست از سؤالات به مراتب بهتر از بیان مستقیم مواردی است که عملکرد فرد در آن چندان خوب نبوده و

نیاز به بهبود دارد.

کارمندان نیز با پاسخ‌گویی به این پرسش‌ها می‌تواند موضوعاتی را مطرح کرده و به بررسی راه‌حل‌های ممکن بپردازد. به این ترتیب، خودش روند گفتگو را در دست گرفته و نسبت به پیشنهادهاتی که برای بهبود ارائه می‌کند، حس مالکیت خواهد داشت.

### پرداختن به نقص‌های عملکردی

برای ارائه بازخورد به آن دسته از کارکنانی که باید توضیحاتی به آنها برای اصلاح شیوه عملکردشان ارائه دهید، در ابتدا باید نقص‌هایی را که در عملکردشان وجود دارد به دقت شناسایی کنید. ببینید در تحقق کدام‌یک از اهداف ناکام بوده‌اند. البته با وجود این، باز هم باید روندی مثبت و سازنده را در جلسه در پیش بگیرید.

ابتدا باید حوزه‌هایی که کارمندان در آنها توانسته اهداف از پیش تعیین‌شده را محقق ساخته یا حتی از آن فراتر بروند مشخص کنید. تقدیر از موفقیت‌ها و دستاوردهای فرد در ابتدای جلسه سبب ایجاد حس اعتماد در کارمندان شده و حس نیتی را که دارید به او نشان می‌دهد. به این ترتیب، به او نشان می‌دهید که ارزشیابی صورت‌گرفته منصفانه بوده و بر اساس معیارهای مورد توافق پیشین است. به این ترتیب، کارمندان بیشتر پذیرای توصیه‌های عرضه‌شده برای بهبود عملکردش خواهد بود.

با وجود این، باید دقت داشته باشید که نباید موارد ناخوشایند را لابه‌لای موارد مثبت بیان کنید، زیرا این کار سبب می‌شود که منظور آن به شکلی ابهام‌آمیز به فرد منتقل شود (برای اطلاعات بیشتر به بخش «مراقب رویکرد ساندویچی باشید» مراجعه کنید)

پس از اشاره به دستاوردهای موفق کارمندان و تحسین آن، به تشریح فاصله‌ای که بین هدف مورد نظر و عملکرد او وجود دارد

اشاره کنید. برای نمونه بگویید «قرار بود تا پایان دوره سه ماهه، ۱۰ حساب جدید باز کنیم که اکنون فقط ۷ حساب باز شده است.» نباید این نقص در عملکرد را با سرزنش فرد همراه کنید. پس از بیان این شکاف عملکردی، نظر کارمندان را نیز بخواهید و برای نمونه بگویید «به نظر شما چرا فروش امسال شما نتوانست به هدف تعیین شده برسد؟» ابتدا به او فرصتی بدهید تا در مورد دلیل این مسئله فکر کند و سپس با دقت به حرف‌هایش گوش کنید.

### مراقب رویکرد ساندویچی باشید

نباید به‌هیچ‌وجه در طی جلسه ارائه بازخورد عملکرد، از رویکرد «ساندویچ» استفاده کنید. منظور از رویکرد ساندویچ این است که ابتدا چند مورد از عملکردهای خوب فرد را نام برده و سپس به چند مورد عملکرد ضعیف او اشاره کرده و دوباره به بیان یک سری نقاط مثبت پردازید. مشکل این شیوه که شاید در نگاه اول متعادل و خوب به نظر برسد این است که فاقد پیامی شفاف و یکنواخت برای کارمند دریافت‌کننده بازخورد است. استفاده از رویکرد ساندویچ می‌تواند سبب کاهش انگیزه کاری و روحیه کارکنان دارای عملکرد بالای شما شده و از سویی دیگر، با برداشت نادرست کارکنان دارای عملکرد ضعیف همراه بوده و به‌دلیل بیان بی‌درنگ نقاط مثبت پس از مصداق‌های عملکرد نامطلوب، آنها را از درک دقیق و درست این نقص‌های عملکردی باز دارد.

باید دقت داشته باشید که صحبت شما یا باید بر تحسین موفقیت‌های فرد یا صحبت در مورد مواردی که نیازمند بهبود و تغییر هستند استوار باشد و به‌هیچ‌وجه نباید در یک زمان به هر دوی این موارد پردازید.

دلایل بروز عملکرد ضعیف در برخی موارد چندان هم مشخص نیست و شاید هیچ ربطی به مهارت یا انگیزه فرد نداشته باشد. عملکرد ضعیف می‌تواند نتیجه فرآیندهای نه‌چندان کارآمد سازمانی، مشکلات فردی، تعارضات با سایر کارکنان یا حتی خستگی و بی‌انگیزگی باشد. گفتگو برای شناسایی دقیق دلایل بروز نقص در عملکرد در بیشتر موارد می‌تواند به ایجاد فضایی بی‌طرفانه و غیراحساسی بین شما و زیردستان بیانجامد که همین امر می‌تواند به یافتن راه‌هایی سازنده برای حل نقص در عملکرد کمک کند.

شاید کارمندان نتوانند به تنهایی به شناسایی موانعی که در مسیر عملکرد مطلوب قرار دارد بپردازد. در این صورت می‌توانید با مطرح کردن پرسش‌هایی مشخص، به او کمک کنید. برای نمونه آیا نیاز به آموزش یا اطلاعات بیشتر دارد؟ آیا عوامل مختل‌کننده تمرکز در محیط کاری او زیاد است؟ آیا حوزه مسئولیت‌های او مشخص است؟

پرسش‌هایی که مطرح می‌کنید و حرف‌هایی که می‌زنید در راستای تلاش شما برای حل مسئله است و نه زیر سؤال بردن زیردستان و به همین دلیل، احتمال اینکه مخاطب شما واکنشی تدافعی نشان دهد کم خواهد بود. همچنین شاید در طی گفتگو به این نتیجه برسید که شکاف موجود بین عملکرد ایده‌آل مدنظرتان با نتایج به‌دست‌آمده به دلیل عواملی دیگر نظیر مهلت زمانی غیرواقع‌بینانه یا انتظارات نامشخص بوده است.

پس از پی بردن به دلایل نقص در عملکرد کارمندان، اطلاعات مورد نیاز برای تدوین یک برنامه عملی را در کنار او خواهید داشت. البته این تدوین برنامه عملی باید در جلسه‌ای دیگر صورت گیرد. پیش از پایان جلسه ارزیابی عملکرد، چند دقیقه‌ای وقت گذاشته و مواردی را که درباره‌اش صحبت کردید به صورت خلاصه بیان کنید

و در پایان نیز مسیری برای ادامه این روند پیشنهاد کنید و برای نمونه بگویید «بهتر است درباره مواردی که امروز صحبت کردیم فکر کنیم و هفته بعد نیز جلسه دیگری داشته باشیم و در آن درباره برنامه‌های پیش رو صحبت کنیم.» در فصل بعد بیشتر در مورد جلسه تدوین برنامه عملی برای زبردست صحبت خواهیم کرد.





## فصل پنجم

### تعیین میسر پیش رو

جلسه بررسی عملکرد، آخرین گام در چرخه ارزشیابی و البته آغاز چرخه‌ای دیگر است. پس از اتمام این جلسه، باید جلسه‌ای برای برنامه‌ریزی عملکرد به همراه زیردستان برگزار کرده و در آن به شناسایی اهداف و تدوین برنامه‌ای برای سال پیش رو پردازید. فاصله زمانی بین دو جلسه این امکان را به کارمندان می‌دهد تا بتواند بهتر در مورد صحبت‌هایی که در جلسه ارزیابی عملکردش ردوبدل شد فکر کرده، در مورد بازخوردی که به او ارائه دادید تامل کرده و اطلاعات مورد نیاز برای تدوین برنامه‌ای خوب برای پیشرفت را جمع‌آوری کند. فاصله یک هفته‌ای بین این دو جلسه حالتی ایده‌آل است. با وجود این، فاصله چند روزه نیز می‌تواند سودمند باشد.

### تعیین اهداف

اهداف معنادار می‌توانند انگیزه لازم را برای کارمند به وجود آورده و مسیر درست برای نحوه اختصاص دادن زمان، انرژی و منابع مختلف را به او نشان دهند. اهداف در واقع نشانگر نتایجی هستند که کارمند باید در سال آینده بدان دست یابد. اهداف مشخص همچنین سازوکاری ارزشمند برای ارائه بازخورد پیوسته در طول سال و نیز در

پایان سال فراهم می‌سازند. اهداف ارزشمند برای هر یک از کارمندان ممکن است بر اساس یک سری عوامل مختلف تعیین شود. شکاف عملکردی و نیز مهم‌ترین مواردی که در طی آخرین جلسه ارزیابی عملکرد مورد بحث قرار گرفته می‌تواند یکی از عوامل اساسی در تعیین اهداف باشد.

در تعیین اهداف برای آن دسته از کارکنانی که عملکردی بسیار خوب دارند، نباید فقط به نتایج کاری اکتفا کنید و در عوض، رویاها و آرزوهای کاری این افراد را نیز مد نظر قرار دهید. این افراد چه اهدافی را می‌توانند دنبال کنند تا بتوانند نقشی پررنگ‌تر در مجموعه خود داشته یا دستاوردهای بیشتری به سازمان ارائه کنند؟ (برای اطلاعات بیشتر به بخش «پیشرفت شغلی» در همین فصل مراجعه کنید)

اگر سازمان یا حوزه‌ای که در آن فعال هستید به شدت دستخوش تغییر و تحولات جدی است، اهداف کاری تعیین شده برای کارکنان در یک سال ممکن است تفاوت‌هایی اساسی با اهداف سال پیش داشته باشد. شرح وظایف شغلی کارمند و نیز برنامه‌ها و راهبردهای واحد یا سازمان نیز از جمله دیگر عوامل تاثیرگذار بر تعیین اهداف برای کارمندان به شمار می‌روند. ببینید کدام یک از جنبه‌های کاری فرد مورد نظر بیشتر از بقیه زمان بر بوده و کدام بخش بیشترین تاثیر را بر موفقیت واحد یا سازمان دارد. چگونه کارمندان می‌تواند زمان و تمرکز بیشتری را به انجام تکالیف مربوط به این جنبه‌های کار خود اختصاص دهد؟

این فرصت را به فرد زیردست خود بدهید تا بتواند تا جای ممکن در فرآیند تدوین اهداف شغلی مربوط به خود مشارکت داشته باشد. وقتی کارمند می‌بیند که نظرات و دیدگاه‌هایش در تعیین اهداف شغلی او مد نظر قرار داده می‌شود، نوعی احساس مالکیت به آن اهداف می‌یابد و در نتیجه با تعهد بیشتری به اجرای آنها خواهد پرداخت.

همچنین وقتی فردی از تاثیری که کارش در موفقیت کلان یک مجموعه دارد آگاهی داشته باشد، جدیت بیشتری در اجرای وظایف به خرج خواهد داد. به همین دلیل، باید ارتباط اهداف تعیین شده برای کارمند به اهداف کلان سازمان یا واحد مربوطه را برایش توضیح دهید و به او بگویید که چگونه تلاش های او به پیشبرد راهبرد کلان مجموعه کمک خواهد کرد.

### پیشرفت شغلی

اگر کارمندان پیشرفت و رشد محسوسی نداشته است، شاید دلیلش این باشد که احساس بی‌انگیزگی کرده یا شغل خود را فاقد جذابیت لازم می‌داند. در این صورت، این خطر وجود دارد که او از کار کردن در مجموعه شما منصرف شده و به سراغ کاری جذاب‌تر و چالش‌برانگیزتر در جایی دیگر برود. در مقابل، تدوین یک برنامه کارشناسی شده و دقیق برای توسعه مهارت و نیز پیشرفت شغلی او شاید به افزایش روحیه و انگیزه‌اش بیانجامد. چنین برنامه‌ای می‌تواند تجربه کاری او را پربارتر کند و به این ترتیب کارمند با تقویت مهارت‌های خود خواهد توانست دستاوردهای شغلی ارزشمندی را برای سازمان به همراه آورد. یکی از وظایف شما به عنوان مدیر این است که به کارکنان کمک کنید تا نحوه ادامه پیشرفت شغلی خود را تعیین کنند.

به یاد داشته باشید که کارمندان شما (و به‌ویژه آنهایی که عملکردی ممتاز دارند) شاید یک سری آرزوهای شغلی مشخص برای سال آینده خود داشته باشند. تدوین برنامه توسعه شغلی برای یک کارمند نیازمند این است که درک درستی از امیدهای شغلی او و نیز مجموعه مهارت‌ها، ارزش‌ها و انگیزه‌هایش داشته باشید. برای درک هرچه بهتر این موارد می‌توانید گفتگویی با او ترتیب

دهید و سؤالاتی نظیر «دوست دارید به چه عنوانی در سازمان شناخته شوید؟» یا «چه چیزی بیشتر از همه در این شغل برای شما مهم است؟» را از او بپرسید. کارمندان فرصتی خواهد یافت تا درباره مسیر شغلی اش تأمل کند. هنگامی که آگاه شدید فرد چه خواسته‌هایی از شغلش دارد، می‌توانید راه‌هایی برای پیشرفت هرچه بیشتر شغلی او که البته همراستا با منافع کلان سازمان است بیابید. هرگز اجازه ندهید که بهترین کارکنان شما در مسیری راکد و بدون پیشرفت حرکت کنند. افرادی را که از استعداد و انگیزه برای پیشرفت به مدارج بالای شغلی برخوردارند (یعنی همان‌هایی که می‌خواهید در آینده ارتقای شغلی دهید) به دقت مورد بررسی قرار دهید. باید میزان فاصله‌ای را که این افراد با دانش و تجربیات لازم برای تصدی پست سازمانی بالاتر دارند شناسایی کنید.

در طی فرآیند تعیین اهداف با زیردستان باید موارد زیر را در نظر بگیرید:

### اهدافی چالش‌برانگیز برایشان تعیین کنید

بهترین اهداف همیشه دست‌یافتنی بوده و در عین حال موجب افزایش رغبت و اشتیاق فرد برای دستیابی به آن می‌شوند. معمولاً دشوارترین اهداف، فرد را به تلاش دوچندان و به‌کارگیری نهایت توان خود سوق داده و انگیزه‌ای در آنها برای حل آن ایجاد می‌کند. با وجود این باید دقت داشته باشید که بسیاری از اهداف بلندپروازانه اصلاً دست‌یافتنی نیستند. این اهداف حتی می‌توانند نتیجه‌ای معکوس به همراه داشته باشند. به کلامی دیگر، وقتی کارمندی نتواند به هدف تعیین‌شده دست یابد، احساس سرخوردگی کرده و انگیزه خود را از

دست خواهد داد و شاید به‌طور کلی دست از تلاش برای رسیدن به آن بردارد. از سویی دیگر، اهدافی که نیاز به تلاش چندانی ندارند ممکن است به تلاش اندک از سوی کارمند و نتیجه‌ای نه‌چندان درخشان بیانجامند. بهتر است اهداف دشوار را به‌صورت یک بازه مشخص (مثلاً افزایش فروش بین ۱۵ تا ۲۰ درصد) تعیین کنید و تا حد امکان از تعیین یک میزان مشخص (مثلاً افزایش ۲ میلیون دلاری درآمد) خودداری کنید. انتظارات انعطاف‌پذیر موجب ایجاد نوعی حس آرامش روانی برای کارمند می‌شود.

وقتی فردی پیشرفت شخصی خود را در گرو حل چالش‌های موجود مشاهده کند، احتمال اینکه با جدیت بیشتری چنین رویکردی را در پیش گیرد افزایش خواهد یافت. در مورد اینکه دستیابی به هدف دشوار تعیین‌شده چه نتایجی برایش به همراه خواهد داشت با او صحبت کنید. نمایان شدن توانایی‌های فرد در سازمان، تقویت مهارت‌های حرفه‌ای (که شاید به ارتقای شغلی بیانجامد) و حتی پاداش‌های مادی (در صورتی که سازمان چنین سیاستی داشته باشد) می‌تواند از جمله منافع دستیابی به اهداف دشوار تعیین‌شده برای فرد باشد.

### اهدافی قابل ارزیابی تعیین کنید

از کجا درخواهید یافت که هدف تعیین‌شده محقق شده است؟ همان‌طور که پیش از این نیز گفتیم، در اهدافی که به‌صورت کمی قابل ارزیابی هستند (نظیر درآمد فروش، تعداد اشتباهات یا زمان انجام سفارشات)، ارزیابی دستاوردها صرفاً نیازمند بررسی اعداد و ارقام وابسته به آن است. در مقابل، ارزیابی اهداف کیفی (نظیر اهداف مربوط به توسعه شغلی یا رضایت مشتریان) به‌مراتب دشوارتر است. می‌دانیم که یک راه دیگر برای ارزیابی موارد مذکور، بررسی

و تحلیل رفتارهای کارمند است. با وجود این می‌توانید اهدافی را برای ارزیابی جنبه‌های ملموس‌تر مهارت‌های کیفی تعیین کنید. برای نمونه، هیچ معیار مشخصی برای اندازه‌گیری «روابط با مشتریان» وجود ندارد. با این حال می‌توانید زمان لازم برای حل مشکل مشتری یا تعداد شکایت‌های مشتریان در دوره سه ماهه که در نهایت به جلب رضایت آنها انجامیده را مد نظر قرار دهید. باید پیش از تعیین نهایی این اهداف، برنامه‌ای برای ارزیابی میزان پیشرفت در مسیر تحقق آن تدوین کنید.

### اهداف زیادی تعیین نکنید

وقتی اهداف زیادی را برای زبردست خود تعیین می‌کنید، از میزان اهمیت هر یک از آنها کاسته می‌شود و احتمال اینکه فرد بتواند همه آنها را به‌طور کامل محقق سازد نیز کاهش می‌یابد. تعداد اهدافی که برای زبردست خود تعیین می‌کنید را به ۳ یا ۵ مورد محدود کنید. هر قدر این عدد کمتر باشد، اهمیت اهداف نیز بیشتر مشخص می‌شود. به یاد داشته باشید اهدافی که به صورت رسمی تعیین می‌شوند، فقط بخشی از وظایف کارمندان بوده و همه وظایف او به شمار نمی‌روند. بسیاری از جنبه‌های مهم عملکردی نظیر کمک به یکی از همکاران برای تکمیل کاری در آستانه مهلت زمانی تعیین شده یا آموزش غیررسمی یک عضو جدید تیم، همگی مواردی هستند که نمی‌توان آن را در قالب هدف‌گذاری برای یک کارمند قرار داد.

### تدوین برنامه‌ای برای تحقق اهداف

برنامه تحقق اهداف نشان می‌دهد که کارمند چگونه می‌خواهد به اهدافش دست یابد. چگونه فرد زبردست شما موانع مختلف موجود در مسیر عملکردش (که درباره‌شان صحبت کرده‌اید) را از بین برده

و درعین حال به آن اهداف تعیین شده دست خواهد یافت؟ ابتدا از خودش بخواهید مواردی را که مد نظر دارد پیشنهاد کند. درست همانند فرآیند تعیین اهداف، اگر ابتدا به کارمندان فرصت بدهید تا نظرش را اعلام کند، شاید حس مالکیت او نسبت به راه حل ارائه شده افزایش یابد و همین امر به افزایش تعهدش برای انجام آن کار بیانجامد. خودتان هم ایده‌هایی برای تقویت برنامه ارائه دهید و پیش فرض‌های نادرست را نیز زیر سؤال ببرید.

به ندرت ممکن است فقط یک راه حل برای مسئله وجود داشته باشد و به همین دلیل اگر کارمندان در زمینه ارائه راه حل و پیشنهاد برنامه‌ای جامع و کارآمد دچار مشکل بود، در مورد رویکردهای مختلف با او صحبت کنید. ارائه چندین گزینه انعطاف پذیر برای حل مسئله نشان می‌دهد آنچه برای شما مهم است حل آن مسئله است و چگونگی آن برایتان اهمیت زیادی ندارد. می‌توانید راه حل‌هایی نظیر آموزش یا راهنمایی مستقیم، آموزش در حین انجام کار یا حضور در کنار همکاری با تجربه تر را پیشنهاد کنید.

پس از اینکه شیوه مناسب را برگزیدید، آن را مکتوب کنید. اگر سازمان شما فرم رسمی مشخصی برای این کار نداشت، می‌توانید از جدول شماره ۲ یعنی «فرم آماده برنامه فردی برای تحقق اهداف» که در پایان همین فصل آمده استفاده کنید.

ابتدا باید فهرست اهدافی را که شما و فرد زیردستان بر سر آن به توافق رسیدید مشخص کنید. در کنار هر یک از این اهداف، همه جزئیات در مورد شیوه ارزیابی موفقیت در آن هدف یا نتایجی را که از انجام آن هدف انتظار دارید یادداشت کنید.

سپس، اقدامات مشخصی را که کارمندان باید برای تحقق هر یک از این اهداف عملکردی به انجام برساند بنویسید. برای این کار:

- هدف مورد نظر را به چندین تکلیف خردتر تقسیم کنید.

هر کدام از این تکالیف باید یک سری اهداف ریزتر و نیز نتایج مشخص به همراه داشته باشد.

• برنامه‌ای اجرایی برای این تکالیف مشخص کرده و تاریخ شروع و پایان آنها را نیز مشخص کنید.

• چند زمان مشخص را برای بررسی میزان پیشرفت کارمندان مشخص کنید. چندین زمان (برای نمونه هر ماه یا هر سه ماه یک بار) را انتخاب کنید تا در آنها به بررسی میزان پیشرفت در دستیابی به اهداف بپردازید. البته این بررسی‌ها در کنار پایش مستمر میزان پیشرفت قرار می‌گیرد.

• منابع لازم را برای انجام هر یک از تکالیف مشخص شده تعیین کنید. این منابع می‌تواند دربردارنده زمان، تجهیزات، آموزش، راهنمایی یا کمک از سوی سایر کارکنان سازمان باشد. اطمینان یابید که منابع کافی را برای انجام هر یک از تکالیف در اختیار فرد قرار می‌دهید.

• در مورد برنامه‌های احتمالی برای رویدادهای غیرمترقبه نیز صحبت کنید. اگر اتفاقی غیرمنتظره در طی تلاش فرد برای دستیابی به اهداف روی دهد، او باید چه کار کند؟ مخاطرات احتمالی کدامند و چگونه می‌توانید این مخاطرات را مدیریت کنید؟

پس از تکمیل برنامه تحقق اهداف، یک نسخه از آن را به زیردستان بدهید. مشاهده نسخه‌ای مکتوب از گام‌های لازم برای دستیابی به اهداف می‌تواند به تثبیت این اهداف در ذهن زیردستان بیانجامد. کارمندان با داشتن مجموعه‌ای مشخص از اهداف و برنامه‌ای منطقی، با انتظاراتی که از او دارید و نیز شیوه ارزیابی شما آشنا شده و به این ترتیب خودتان نیز مدارکی ارزشمند برای ارزیابی عملکرد در طی سال خواهید داشت. همچنین در سال بعد بهتر می‌توانید به ارزیابی عملکرد کارمندان بپردازید.



## پایش پیشرفت و پیگیری امور

البته کار شما با نهایی کردن این برنامه پیشرفت به اتمام نمی‌رسد. شما به‌عنوان یک مدیر باید همچنان به بررسی پیشرفت، ارائه بازخورد و تعیین اینکه آیا فرد زیردست شما در طول سال نیاز به آموزش، راهنمایی و حمایت دارد یا خیر بپردازید. تعامل و بازخورد پیوسته به زیردست شما کمک می‌کند بتواند به اهداف خود رسیده و همچنان در مسیر درست به حرکت ادامه دهد.

جلساتی هفتگی یا هر دو هفته یک‌بار برای زیردستان ترتیب دهید و با او در مورد پیشرفتش صحبت کنید. همچنین می‌توانید بر اساس مهلت‌های زمانی مندرج در برنامه تحقق اهداف، یک سری جلسات پیگیری را نیز ترتیب دهید.

هدف شما در این جلسات باید افزایش یادگیری فرد، جلوگیری از پسرکت و ادامه پیشرفت کارمندتان باشد.

جلسات پیوسته پیگیری این امکان را می‌دهد تا در صورتی که زیردستان نتواند به اهداف تعیین‌شده در مسیر دست یابد، خیلی زود وارد عمل شده و به او کمک کنید. این جلسات همچنین فرصتی فراهم می‌آورد تا بتوانید کارهایی که به‌خوبی انجام شده شناسایی کرده، او را بابت انجام این کارها تحسین کنید و همچنین دستیابی کارمندتان به این اهداف تعیین‌شده را جشن بگیرید.

اگر زیردست شما عادت به دریافت پیوسته بازخورد ندارد، شاید در ابتدا برای گفتگو با شما و دریافت بازخورد تعجب‌آور یا حتی ناخوشایند باشد. اما پایش و جلسات مکرر و منظم شما با او در طی زمان سبب می‌شود این فرآیند برایش ساده‌تر و آشنا تر شود. بازخورد مکرر می‌تواند به ایجاد حس همکاری در مسیر دستیابی به اهداف بین شما و زیردستان انجامیده و به این ترتیب قادر خواهید بود گفتگوهای سودمند برای کمک به زیردست برای رشد و پیشرفت داشته باشید. در این جلسات، از کارمندتان خود بخواهید درباره موارد مختلفی

که خوب پیش می‌رود و مواردی که چندان از پیشرفت آن راضی نیست صحبت کند. آیا او در مسیر درست برای دستیابی به اهداف تعیین شده قرار دارد؟ او را تشویق کنید جزئیات نتایجی را که بدان دست یافته مکتوب کرده و همچنین منابع مورد نیاز و عواملی را که به پیشرفت کارش کمک می‌کند یا مانع آن می‌شود نیز به آن بیافزاید. همچنین این نکته را برای کارمندان روشن کنید که خودتان را در زمینه پشتیبانی از او برای رسیدن به موفقیت مسئول می‌دانید. شاید لازم باشد از او پرسید که چگونه می‌توانید از پیشرفت او حمایت کرده یا اینکه چگونه سازمان می‌تواند به او برای دستیابی به اهدافش کمک کند.

افراد اندکی هستند که می‌توانند بدون برخورد با موانع مختلف در مسیر، به اهداف مورد نظر دست یابند. وقتی مسیر پیش روی کارمندان بدون مانع و مشکل است، موفقیت او را تحسین کنید. اما اگر کارمندان در مسیر دستیابی به اهداف با موانعی روبه‌رو شد و حتی برنامه جایگزینی که برای رویدادهای غیرمترقبه تدوین کرده بودید نیز فایده‌ای نداشت، از خودش بخواهید تا راه‌حلی بالقوه پیشنهاد کند.

اگر این شیوه نیز موثر نیفتاد، با اقداماتی نظیر ارائه راهنمایی مستقیم، خودتان را بیشتر وارد ماجرا کنید. اگر زیردستان همچنان در این مسیر با موانعی روبه‌رو بود، شاید لازم باشد اهداف و نیز برنامه تدوین شده برای تحقق اهداف مورد بازبینی قرار گیرد. اما اگر اهداف و برنامه‌ها نیز تغییر کرد، در پیش گرفتن نقشی فعال در کمک به زیردست برای دستیابی به اهداف این احساس را در او به وجود خواهد آورد که شما به‌عنوان مدیر، موقعیتش را درک و از او پشتیبانی می‌کنید.

کارمندی را که از نظر عملکردش تفاوتی جدی با اهداف تعیین شده دارد، به دقت مورد نظارت قرار دهید. به‌صورت مرتب و در فواصل نزدیک با او جلسه‌ای ترتیب داده تا به‌این ترتیب از میزان پیشرفت و موانعی که در مسیر کارش وجود دارد اطلاع یابید. اگر

پیشرفتی نداشت یا نتوانست به نتایج قابل توجهی دست یابد، شاید اصلاً فرد مناسبی برای کار در آن مجموعه نباشد. هر قدر بیشتر به پایش و بررسی پیشرفت چنین فردی بپردازید، بهتر می‌توانید موقعیت کنونی او را بررسی کنید. البته بازخورد و پیگیری نباید به کارمندان دارای عملکرد ضعیف محدود شود. ارائه بازخورد به همه کارمندان، اعم از آنهایی که عملکرد خوبی دارند و می‌توانند به تنهایی از پس موانع برآیند و آنهایی که عملکرد خوبی در برخی حوزه‌ها ندارند، امری ضروری است.

## ارزیابی رویکرد خودتان

دستیابی به توانایی قابل قبول در ارزیابی عملکرد کارکنان، امری زمان‌بر و نیازمند تمرین و تکرار است. به همین دلیل، باید عملکرد خودتان در پایش پیشرفت زیردستان را نیز ارزیابی کنید و ببینید چگونه می‌توانید آن را بهبود دهید. پس از برگزاری جلسه تعیین اهداف، از کارمندان بخواهید تا این بار، او به شما بازخورد دهد. می‌توانید نظرش را در مورد نحوه برگزاری جلسه ارزیابی عملکرد و نیز اینکه آیا برایش سودمند بود یا خیر پرسید. برای نمونه، شاید ببینید که مصداق‌های عینی لازم را برای تشریح نقص‌های عملکردی او ارائه نکردید یا اینکه به او زمان کافی برای تکمیل فرم خودارزشیابی ندادید. از او بخواهید پیشنهاداتی برای اجرای بهتر موارد مختلف در آینده ارائه کند. وقتی کارمندان ببینند که به مواردی که اشاره کرده است عمل می‌کنید، اعتمادش به شما افزایش می‌یابد.

همچنین باید در مورد شیوه آمادگی برای اجرای فرآیند و انجام گفتگو هم فکر کنید. آیا فضایی راحت و دوستانه را برای گفتگو فراهم کردید؟ آیا با دقت به حرف‌های کارمندان در طی جلسه گوش دادید؟ آیا بازخوردتان روشن و مشخص بود؟ چه مواردی خوب بود

و چه مواردی را باید بهبود دهید؟

در مورد بازخوردهایی که کارمندان داده فکر کنید. تغییراتی را که می‌توانند در جلسات آینده ارائه بازخورد اعمال شوند تعیین کنید. اجرای فرآیند ارائه بازخورد عملکرد کار ساده‌ای نیست، اما با تمرین و بررسی دقیق جوانب آن می‌توانید به تدریج در انجام آن مهارت بیشتری یافته و آن را راحت‌تر به انجام برسانید. تا اینجا با عناصر اصلی فرآیند ارائه بازخورد عملکرد آشنا شدید. در فصل بعدی به بررسی شیوه مدیریت گفتگوهای پرتنشی که شاید در طی جلسه با آن روبه‌رو شوید خواهیم پرداخت.

## فصل ششم

### گفتگو در مورد موضوعات چالش برانگیز

هر قدر هم که از آمادگی خوبی برای برگزاری جلسه ارائه بازخورد برخوردار باشید، باز هم ممکن است در آن با یک سری موقعیت‌های دشوار روبه‌رو شوید. این فصل به بررسی موضوعات چالش برانگیزی که باید در مورد آن صحبت شود (نظیر افزایش حقوق، ارتقای شغلی یا عملکرد ضعیف) می‌پردازد.

#### پاسخ به درخواست افزایش حقوق

بسیاری از کارکنان از فرصت ایجاد شده در جلسه بررسی عملکرد برای مطرح کردن درخواست افزایش حقوق استفاده می‌کنند. در صورت امکان، گفتگو در مورد این موضوع را به زمانی دیگر موکول کنید و جلسه کنونی را صرفاً به ارائه بازخورد درباره عملکرد اختصاص دهید. عملکرد فرد و جبران این زحمات به صورت مالی، دو مقوله بسیار مهم و البته کاملاً مجزا هستند و به همین دلیل بهتر است با هم ترکیب نشوند. از زیردستان برای مطرح کردن این درخواست تشکر کنید و به او قول دهید که در جلسه‌ای دیگر، در آینده به آن موضوع نیز خواهید پرداخت. اگر از پیش مشخص شده که کارمند می‌تواند به دلیل عملکردش افزایش حقوق داشته باشد و کارمندان نیز قرار

است در جلسه ارائه بازخورد در مورد آن صحبت کند، در ابتدای جلسه باید به این نکته اشاره کنید. در غیر این صورت، او در تمام طول جلسه بیشتر به فکر مطرح کردن درخواست افزایش حقوق خواهد بود و توجه چندانی به بازخوردتان نمی‌کند.

با وجود این اگر هنوز چنین تصمیمی اتخاذ نشده، برای بررسی دقیق موقعیت و اینکه آیا افزایش حقوق امری منطقی است یا خیر، باید وقت بگذارید. اما اگر احساس کردید که باید حتما در این مورد توضیحی بدهید، به کارمندان بگویید که افزایش حقوق به دو عامل مهم بستگی دارد که یکی از آنها، ارزش کار انجام شده برای سازمان و دومی نیز کیفیت عملکرد فردی است. هر پست سازمانی موجب تولید مقدار مشخصی ارزش برای شرکت می‌شود.

اگر میزان حقوق و مزایای پرداختی به فرد به حداکثر میزانی که سازمان می‌تواند برای آن نقش پرداخت کند رسیده باشد، در این صورت، دیگر مذاکره بر سر آن معنایی ندارد. باید به شکلی شفاف به کارمندان توضیح دهید که دلیل مخالفت با این افزایش حقوق صرفاً ارزش آن شغل برای سازمان است و این مسئله هیچ ربطی به ارزش خود آن فرد ندارد.

از کارمندان بخواهید این دو عامل را مد نظر قرار داده و به بررسی این امر بپردازد که چگونه شغل اومی تواند برای سازمان ارزشمندتر شده و اینکه چگونه خودش می‌تواند عملکرد بهتری داشته باشد. چه وظایف دیگری را می‌تواند در شغل خود به انجام رساند؟ چه مسئولیت‌های دیگری را می‌تواند بپذیرد؟ با استفاده از مواردی که در جلسه مرور عملکرد مطرح کردید، به بررسی گزینه‌های احتمالی مختلف بپردازید. پس از بررسی دقیق این موضوعات و مشاهده ضروری (یا امکان‌پذیر) بودن افزایش حقوق، باید به بررسی رویه سازمانتان برای این کار بپردازید.

## گفتگو در مورد ارتقای شغلی

کارمندان در طی جلسه مرور عملکرد شاید درخواست ارتقای شغلی (یعنی ارتقای پست سازمانی و نیز حقوق) را مطرح کند. شاید شما به‌عنوان مدیر، خودتان را مسئول کمک به زیردستان برای پیشرفت در سلسله مراتب سازمانی بدانید. با وجود این، باید دقت داشته باشید که تصمیم‌گیری در مورد ارتقای شغلی نیازمند توجه فراوان است. درست همان‌طور که نباید واکنشی شتاب‌زده به درخواست افزایش حقوق داشت، بلافاصله به درخواست ارتقای شغلی پاسخ ندهید. تعیین اینکه آیا فرد مذکور آماده پذیرش مسئولیت‌های جدید است، نیازمند تامل و بررسی‌های بیشتر است. پاداش‌دهی به یک کارمند، آن هم با ارتقای شغلی او، پیامی خاص را به سایر کارکنان شاغل در سازمان منتقل می‌کند. به همین دلیل، فقط باید رفتارهایی را که بازتاب‌دهنده ارزش‌های سازمان هستند تشویق کنید. برای نمونه، در سازمان یا واحدی که اهمیت و ارزش زیادی برای کار تیمی قائل است، وقتی فردی بتواند همه اهداف تعیین‌شده فروش خود را محقق کند، ولی در عین حال رفتاری ناخوشایند با سایر اعضای تیم فروش داشته باشد، بی‌تردید شایسته ارتقای شغلی نیست.

به یاد داشته باشید که شیوه مرسوم بالا رفتن از نردبان شغلی (ارتقای تدریجی در سلسله مراتب سازمانی یا همان پذیرش تدریجی مسئولیت‌های بیشتر) مسیری مناسب برای همه کارکنان نیست. ارتقا به پست سازمانی بالاتر شاید برای یک کارمند بسیار حرفه‌ای در واحد عملیات، پاداشی چندان جذاب و ارزشمند نباشد. باید بررسی کنید که آیا این شغل جدید (سمت بالاتر) با علائق و مهارت‌های فرد مورد نظر همخوانی دارد یا خیر. آیا این فرد از انجام مسئولیت‌های این شغل جدید لذت می‌برد؟ از زیردستان پرسید که آیا این مسئولیت‌های بالقوه جدید را دوست دارد یا نه. اگر پاسخ او به این سؤال منفی بود، می‌توانید مسیری انعطاف‌پذیرتر را برای او در نظر

بگیرید. برای نمونه می‌توانید نقشی جایگزین را به او بدهید که ضمن تامین نیازهای مشخص سازمانی، پاسخگوی نیاز او به پیشرفت شغلی او نیز باشد.

پیش از انجام اقدامات لازم برای ارتقای شغلی، ابتدا باید اطمینان یابید که فرد مورد نظر می‌تواند وظایفی را که در پست جدید وجود دارد به‌خوبی به انجام برساند یا خیر. ارزیابی عملکرد فرد می‌تواند این کار را برایتان ساده‌تر سازد، زیرا عملکرد فعلی به احتمال زیاد می‌تواند نشانگر عملکرد آینده او در شغل جدید باشد. همچنین می‌توانید از نظرات دیگران نیز بهره‌مند شوید (البته به شرطی که از بازخورد ۳۶۰ درجه‌ای در فرآیند ارزشیابی فرد مورد نظر استفاده نکرده باشید). شاید به این نتیجه برسید که او هم اکنون هم برخی از تکالیف پست جدید را به انجام می‌رساند و همین امر معیاری ارزشمند و ثابت‌کننده شایستگی فرد برای ارتقای شغلی خواهد بود.

اگر عملکرد زبردست شما در شغل کنونی‌اش نشانگر موفقیتش در یک پست سازمانی بالاتر نباشد، احتمالاً برای ارتقای شغلی او نیازمند اطلاعات بیشتری خواهید بود. پیش از تصمیم‌گیری نهایی، تکلیفی مشخص و مشابه کارهایی را که در پست بالاتر سازمانی مورد نظر باید به انجام برساند به او بدهید. به این ترتیب می‌توانید تا حدی کیفیت عملکردش در شغل جدید را مورد ارزیابی قرار دهید. معیارهایی که برای موفقیت در انجام آن تکلیف مهم هستند مشخص کنید. همچنین یک برنامه زمانی (البته کوتاه مدت) را نیز برای ارزیابی کیفیت عملکرد فرد در انجام آن تکلیف تدوین کنید. به او توضیح دهید که این تکلیف کوتاه‌مدت است و قرار نیست که او به‌صورت طولانی‌مدت به انجام آن بپردازد (دقت داشته باشید که اگر شرح وظایف شغلی زبردستان را بدون تغییر در عنوان سازمانی یا حقوق تغییر دهید، شاید این امر به نارضایتی یا ناراحتی او بیانجامد).



اگر به این نتیجه رسیدید که فرد مذکور هنوز برای ارتقای شغلی آماده نیست، این مسئله را با خودش در میان گذاشته و دلایلتان را برای رد درخواستش، به شکلی شفاف و روشن به او توضیح دهید. در مورد تکالیف و اقداماتی که می‌تواند او را برای ارتقای شغلی در آینده آماده سازد توضیح دهید. سپس یک طرح کلی برای توسعه مهارت‌ها و کسب تجربیات لازم برای ارتقای شغلی در آینده، یک طرح عملی برای او تدوین کنید. همچنین می‌توانید اقداماتی را که خودش می‌تواند به انجام برساند نیز در این طرح عملی بگنجانید. در نهایت، اگر به این نتیجه رسیدید که فردی آماده ارتقای شغلی است باید حتماً از مقررات و فرآیندهای سازمان برای این کار پیروی کنید.

### بازخورد درباره عملکرد بسیار ضعیف

معمولاً بیشتر تیم‌ها مجموعه‌ای از دو دسته افراد هستند؛ دسته‌ای از افراد با عملکرد بالا که به اهداف تعیین شده دست می‌یابند و دسته‌ای از افرادی که عملکردشان در برخی زمینه‌ها باید بهبود یابد. با وجود این، به ندرت ممکن است کارکنانی داشته باشید که عملکردی بسیار پایین‌تر از حد انتظار دارند. در جلسه مرور عملکرد این افراد، باید بازخوردی جدی و بی‌رودربایستی در مورد عملکرد کنونی به آنها ارائه کرده و البته به مواردی که باید به سرعت بهبود یابند نیز اشاره کنید. فقط در این صورت است که فرد می‌تواند همچنان در سازمانتان به کار خود ادامه دهد.

اگر عملکرد کارمندان (خواه در نتایج شغلی، رفتارها یا ترکیبی از هر دو) ضعیف و نامطلوب بود، جلسه مرور عملکرد باید حول محور اصلاح روند کنونی او باشد. در این صورت، برنامه‌ریزی برای برگزاری چنین جلسه‌ای تفاوت‌هایی اساسی با برنامه‌ریزی برای برگزاری جلسه و ارائه بازخورد به کارمند دارای عملکرد خوب خواهد داشت.

نباید پیش از برگزاری جلسه، گزارشی را که در مورد عملکرد این کارمند با عملکرد نامطلوب تهیه کرده‌اید، در اختیارش قرار دهید. در صورت امکان، حتی اجازه ندهید که او فرم خودارزشیابی را نیز پُر کند. مطالعه گزارش ارزشیابی پیش از جلسه یا تکمیل فرم خودارزشیابی شاید این باور اشتباه را در او ایجاد کند که عملکردی قابل قبول داشته است و هدفان از برگزاری جلسه نیز ارائه بازخورد مثبت به اوست، در حالی که این گونه نیست.

جلسه ارائه بازخورد درباره عملکرد را در دفتر خودتان برگزار کنید. در برگزاری جلسه مرور عملکرد کارکنان پیشرو یا معمولی، بهتر است هر دو نفر شما جایگاهی برابر داشته باشید. با این حال، در هنگام ارائه بازخورد با کارمند دارای عملکرد ضعیف بهتر است پشت میز خود نشسته و در موضع قدرت قرار داشته باشید و او نیز در برابر شما بنشیند. در صورت امکان، برگزاری این جلسه را به آخر وقت اداری موکول کنید. کارمندان ممکن است از دریافت بازخوردتان به شدت متاثر شود. در این صورت، ترک کردن محل کار به مراتب برایش ساده‌تر از بازگشت به کار خود و وانمود کردن به عادی بودن اوضاع است. درست همانند جلسه ارائه بازخورد به کارکنان پیشگام و معمولی، اینجا نیز باید در مورد هدف از برگزاری جلسه توضیح دهید. گفتگو را با ارائه توضیحاتی در مورد هدفان از ارائه بازخورد و تاکید بر اینکه این نوع جلسات ممکن است احساس چندان خوشایندی نداشته باشد آغاز کنید. سپس بلافاصله به سراغ اصل مطلب بروید و بگویید: «باید به شما اعلام کنم که عملکردتان قابل قبول نیست. امروز می‌خواهیم در مورد وضعیتی که مشاهده می‌کنم با شما صحبت کنم. سپس به نظرات شما در مورد کارهایی که می‌توانید برای اصلاح این وضعیت انجام دهید گوش خواهیم داد.» پس از گفتن این جملات آغازین، مواردی را که مشاهده می‌کنید

تشریح کرده و به شکلی روشن به کارمندان بگویید که این مشکلات باید حل شوند. گام‌های زیر می‌تواند در این میان به شما کمک کند:

- دغدغه خود را به شکلی روشن بیان کنید: «رویکردتان در زمینه

خدمت به مشتریان، با مشکلاتی جدی روبه‌روست.»

- مثال‌هایی بزنید: «مشتریان از لحن تند و زنده شما گلایه داشتند. برخی مشتریان اعلام کردند که شما سؤالات آنها را بچه‌گانه و مسخره خوانده‌اید و حتی تعدادی از آنها خواستار دخالت مدیریت سازمان برای رفع این مشکل شده‌اند.»

- گفتگو را با درخواست از کارمندان برای اعلام نظرش در مورد حرف‌هایی که زدید و نیز یک دستور مشخص برای تغییر به پایان برسانید: «باید در مورد بهبود اوضاع تصمیم‌گیری کنیم تا عملکردتان هرچه بیشتر با اهداف سازمان و مشتریان همخوانی داشته باشد و در غیر این صورت، شاید به این نتیجه برسیم که واحد خدمات مشتریان مکان مناسبی برای حضور شما نباشد.»

ارائه بازخورد مستمر به کارمندان می‌تواند سبب جلوگیری از تعجب و حیرت او در طی جلسه ارائه بازخورد سالیانه شود. البته این احتمال هم وجود دارد که کارمندان بازخورد دریافتی را ناعادلانه دانسته و شنیدن آن برایش دشوار باشد. کارمندی که عملکرد ضعیفی دارد همانند بیشتر کارمندان شاید به شیوه دریافت بازخورد ساندویچی عادت داشته باشد و در نتیجه بیشتر روی نکات مثبتی که دریافتی کرده تمرکز کند و موارد مشکل‌دار موجود در عملکرد خود در نگاهش کم‌اهمیت جلوه کند. شاید از اینکه بر عملکرد غیرقابل قبول او تمرکز کرده‌اید ناخرسند بوده و به همین دلیل به بیان مواردی که از نظر خودش عملکرد موفقیت‌آمیز است بپردازد. شاید هم این نکته را بیان کند که جلسات پیشین ارزشیابی سالیانه همیشه مثبت بوده و کارهایی که امسال انجام داده، تفاوت چندانی با سال‌های پیش نداشته است.

این نکته را حتماً به کارمندان یادآور شوید که شاید در جلسات پیش ارزشیابی سالیانه، شواهد و مستندات کافی به او ارائه نشده باشد و دوباره بر اینکه عملکرد امسال او قابل قبول نبوده تأکید کنید. همچنین به او توضیح دهید که اگر واقعا قصد ادامه حضور در سازمانتان را دارد، باید عملکرد خود را بهبود بخشد.

شاید به عنوان یک مدیر، علاقه چندانی به اجرای این رویکرد نداشته باشید. اما باید دقت داشته باشید که محافظه کاری و احتیاط بیش از حد می‌تواند درست همانند خشونت بی‌جا زیان‌بار باشد. خودداری از آزردن ذهن کارمندان فقط سبب انتقال پیامی ابهام‌آمیز به او شده و در نتیجه بازخوردی با اثربخشی بسیار کمتر به او منتقل خواهید کرد. اگر انتقاد شما از عملکرد کارمندان به شکلی غیرمستقیم و با ظاهری غیر آزاردهنده باشد، او نمی‌تواند رفتارش را به شکلی اساسی و درست تغییر دهد. از فرصت موجود برای انتقاد درست از عملکرد کارمندان استفاده کنید، زیرا هر کارمندی شایسته دریافت بازخوردی صادقانه از سوی مدیرش است.

با وجود این، برخی از افراد دارای عملکرد ضعیف بر این باورند که عملکردشان رضایت‌بخش و خوب است. در این صورت، مصداق‌هایی مشخص را که در طی فرآیند ارزشیابی متوجه آنها شده‌اید مطرح کرده و این باور نادرست را در آنها از بین ببرید و فرصتی برای بهبود در اختیارشان قرار دهید. ارائه بازخوردی مستقیم و منظم، حمایت و نیز پیگیری شما می‌تواند سبب بهبود قابل توجه عملکرد زیردستان شود.

با این حال، برخی کارمندان هستند که هر قدر هم به آموزش، هدایت و ارائه بازخورد به آنها پردازید، باز هم عملکردشان بهبود قابل توجهی نمی‌یابد و به حد مورد انتظار نمی‌رسد. ارزشیابی سالیانه عملکرد یا کیفیت نتایج طرح‌های اجرا شده برای بهبود عملکرد و رفع

نقایض موجود شاید گویای این نکته باشد که عملکرد چنین فردی به هیچ وجه برای سازمان رضایت‌بخش نیست. اگر کارمند و سازمان به شکلی اجتناب‌ناپذیر با هم ناسازگار باشند، شاید کنار گذاشتن او درست‌ترین اقدام ممکن باشد و شاید برای این کار باید با واحد منابع انسانی صحبت کرده و مقررات سازمان برای اخراج او را اجرا کنید.

فرآیند ارزیابی عملکرد برای همه کارکنان (اعم از کارکنان پیشگام و آنهایی که عملکردی پایین‌تر از حد قابل قبول دارند) در بردارنده انبوهی از اقدامات مهم و گاه دشوار است که برای نمونه می‌توان به جمع‌آوری اطلاعات لازم، ارزیابی عملکرد، اجرای گفتگوهای نه‌چندان دلچسب تا تدوین برنامه‌ای واقع‌گرایانه برای پیشرفت و پیگیری منظم نحوه اجرای این برنامه اشاره کرد. انجام برخی از این اقدامات (نظیر جمع‌آوری شواهد لازم در مورد عملکرد و نیز ارائه بازخورد منظم) در طول سال به شما کمک می‌کند تا جلسه ارزشیابی سالیانه را با فشار روانی کمتر و اثربخشی بیشتر به انجام برسانید. جلسات ارزشیابی عملکرد (اگر به شکلی درست به انجام برسد) می‌تواند نقش مهمی در تقویت عملکرد کارکنان، تیم و نیز سازمانتان داشته باشد.



بخش دوم

# تحول در مدیریت عملکرد





## فصل هفتم

### تحول در مدیریت عملکرد

وقتی برایان جنسن<sup>۱</sup> (مدیر واحد منابع انسانی شرکت داروسازی کولوکون<sup>۲</sup>) در سال ۲۰۰۲ به مدیران ارشد این شرکت اعلام کرد که دیگر نیازی به ارزشیابی سالیانه عملکرد کارکنان نیست، بسیاری از آنها از شنیدن این خبر عجیب مبهوت شدند. آقای جنسن در سخنرانی خود در دانشکده کسب و کار وارتون<sup>۳</sup> توضیح داد که این شرکت به شیوه‌ای موثرتر برای تقویت رفتارهای مطلوب در کارکنان و مدیریت عملکرد آنها دست یافته است. در این شیوه، مدیران ناظر به کارکنان زیردست خود بازخوردی نمی‌دادند، این بازخورد را با اهداف هر یک از کارکنان مرتبط می‌ساختند و به آن دسته از کارکنانی که عملکرد مثبتی داشتند نیز هر هفته، پاداش‌های مختصری اختصاص می‌دادند. در آن سال‌ها، کنار گذاشتن فرآیند سنتی ارزشیابی سالیانه عملکرد و تمامی موارد مربوط به آن، نوعی بدعت به شمار می‌رفت. اما امروزه برخی آمارها نشانگر آن است که بیش از یک سوم شرکت‌ها در ایالات متحده چنین رویکردی را در پیش گرفته‌اند. شرکت‌های زیادی در نقاط مختلف آمریکا، از سیلیکون ولی<sup>۴</sup> گرفته

تا نیویورک و البته سایر مناطق دنیا، ارزشیابی رسمی و سالیانه عملکرد کارکنان خود را کنار گذاشته‌اند و در عوض، از الگوی بررسی پیوسته و غیررسمی عملکرد که در ارتباط مستقیم کارمند و مدیر روی می‌دهد استفاده می‌کنند.

همان‌طور که می‌توان انتظار داشت، شرکت‌های پیشتاز حوزه فناوری نظیر ادوبی<sup>۱</sup>، جونپیر سیستمز<sup>۲</sup>، دل<sup>۳</sup>، مایکروسافت<sup>۴</sup> و آی‌بی‌ام<sup>۵</sup>، از پیشگامان استفاده از این رویکرد بوده‌اند. همچنین برخی شرکت‌های نام‌آور در حوزه مدیریت نظیر دیلویت<sup>۶</sup>، اکسنچر<sup>۷</sup>، پی‌دابلیوسی<sup>۸</sup> و نیز شرکت‌های معروف دیگری نظیر گپ<sup>۹</sup>، لیر<sup>۱۰</sup> و اوپنهایمر<sup>۱۱</sup> هم به این شیوه روی آورده‌اند. جالب اینجاست که حتی جنرال الکتریک<sup>۱۲</sup> که خودش سال‌ها الگویی در زمینه بهره‌گیری از ارزشیابی سالیانه برای سایر شرکت‌ها بود، اکنون از این شیوه جدید بهره می‌گیرد.

بی‌تردید، یکی از دغدغه‌هایی که بسیاری از مدیران طی سالیان متمادی با آن روبه‌رو بوده‌اند، تجدیدنظر در الگوی سنتی ارزشیابی عملکرد کارکنان است. اما دلیل اشتیاق شدید مدیران برای کنار گذاشتن رویکرد سنتی ارزیابی سالانه عملکرد و در عوض ارائه بازخوردهای کوتاه‌مدت چیست؟ واقعیت این است که عوامل گوناگونی در این میان دخیل بوده‌اند.

یکی از مدیران شرکت دیلویت در مقاله‌ای که مدتی پیش در نشریه «مردم + راهبرد»<sup>۱۳</sup> منتشر شد، فرآیند سنتی ارزشیابی سالیانه را «صرف ۱/۸ میلیون ساعت از وقت شرکت برای کاری که دیگر نیازی به آن نیست» توصیف کرد. همچنین یکی از سرشناس‌ترین نویسندگان اقتصادی روزنامه واشینگتن پست<sup>۱۴</sup>، این فرآیند سنتی را

---

1- Adobe    2- Juniper Systems    3- Dell    4- Microsoft    5- IBM  
6- Diloitte    7- Accenture    8- PwC    9- Gap    10- Lear  
11- Oppenheimer    12- General Electric    13- People + Strategy  
14- Washington Post

«آیین کابوکی در شرکت»<sup>۱</sup> نامید که موجب محدود شدن خلاقیت و افزایش کاغذبازی می‌شود و نمی‌تواند اهداف واقعی را برآورده کند. برخی دیگر از کارشناسان نیز ارزشیابی سالیانه عملکرد کارکنان را یک «اقدام قرن بیستمی» نامیده و آن را عاملی برای کاهش همکاری و نوآوری در سازمان دانسته‌اند. کارفرمایان نیز به این نتیجه رسیده‌اند که هم مدیران ناظر و هم زیردستان، به شدت از رویه ارزشیابی سالیانه عملکرد متنفرند. امروزه در بازار کار، رقابت شدیدی برای جذب نیروی انسانی ماهر وجود دارد و به همین دلیل بسیاری از شرکت‌ها نگران این هستند که نتوانند نیروی کار ماهر خود را حفظ کنند. همین موضوع سبب شده است فرآیند سنتی ارزشیابی سالیانه برای ارزیابی عملکرد کارکنان بیش از پیش ناخوشایند به نظر برسد.

اما بزرگ‌ترین محدودیت ارزشیابی سالیانه عملکرد و همچنین اصلی‌ترین دلیلی که شرکت‌های بیشتری را به فکر کنار گذاشتن آن می‌اندازد، تاکید بیش از حد این رویکرد بر پاداش و تنبیه مالی و نیز ساختار پایان سالی و اولویت دادن به بررسی رفتارهای گذشته کارکنان است. این امر به قیمت بی‌توجهی به بهبود عملکرد فعلی و تقویت مهارت‌های لازم برای پیشرفت در آینده (که هر دو مورد اهمیت زیادی برای بقای شرکت در درازمدت دارند) تمام می‌شود. نقطه مقابل این رویکرد، گفتگوهای منظم بین مدیران و کارکنان است که به بررسی عملکرد و تغییر آنان در شرایط فعلی می‌پردازد و علاوه بر آن، صحبت‌هایی در مورد آینده نیز انجام می‌شود. جاش برسین<sup>۲</sup> (پژوهشگر کسب‌وکار) در مطالعه خود به این نتیجه رسید که حدود ۷۰ درصد از شرکت‌های چند ملیتی به سمت این الگوی

۱- کابوکی نوعی مراسم سرگرم‌کننده آیینی ژاپنی است که دربردارنده آواز و نیز حرکات موزون است. منظور نویسنده در اینجا، هزینه زیاد اجرای نظام ارزشیابی سنتی و درعین حال، پرهزینه و بی‌ثمر بودن آن است. (توضیح مترجم)

جایگزین پیش می‌روند و البته برخی از آنها هنوز این مدل جدید را به‌طور کامل پیاده نکرده‌اند. البته این جدال بین دو رویکرد سنتی و جدید برای ارزیابی عملکرد کارکنان، ریشه در یکی از قدیمی‌ترین اختلافات بین کارشناسان مدیریت نیروی انسانی دارد و آن هم پاسخ به این پرسش است که «آیا توانایی کارمند در نخستین لحظه آغاز به کار در سازمان، در گذر زمان تغییر می‌کند یا خیر؟» آیا باید از طریق ارائه پاداش‌های مالی، به کارکنان قوی‌تر انگیزه داد تا فعالیت بیشتری داشته باشند و در مقابل، کارکنان ضعیف‌تر را بیرون انداخت؟ یا اینکه کارکنان انعطاف‌پذیر هستند و از طریق آموزش، مربی‌گری، مدیریت و نیز پاداش‌هایی نظیر کمک به رشد فردی و پیشرفت در شغل، می‌توان عملکردشان را بهبود بخشید؟

اگر از دید حامیان ارزشیابی سالیانه عملکرد به این قضیه نگاه کنیم، کفه ترازو برای دیدگاه اول یعنی ثابت بودن توانایی‌ها و اولویت پاداش مالی سنگین‌تر است. مشکل اینجاست که در دوره کنونی که تورم پایین است و شرکت‌ها بودجه‌چندانی برای ارائه پاداش نقدی به کارکنان خود ندارند، در پیش گرفتن این رویکرد، کار دشواری است. افرادی که به این دیدگاه سنتی وفادارند، در برابر تاکید روزافزونی که در سال‌های اخیر برای اولویت‌دهی رشد و توسعه فردی به عملکرد شغلی وجود دارد، مقاومت می‌کنند. اما این رویکرد جدید را نمی‌توان یک تب زودگذر و کوتاه‌مدت دانست. در ادامه به بررسی این امر می‌پردازیم که این رویکرد نوین نه به دلیل اجبار از سوی واحدهای منابع انسانی، بلکه به دلیل نیازهای واقعی سازمان‌ها شکل گرفته و پیش می‌رود.

### چگونه به اینجا رسیدیم؟

تغییرات اجتماعی و اقتصادی روی داده در چند دهه اخیر، نقش مهمی در سیر تحول مدیریت عملکرد کارکنان در سازمان‌ها داشته

است. در دوره‌ای که سرمایه انسانی به وفور یافت می‌شد، مدیران سازمان‌ها بیشتر بر اخراج کارکنان ضعیف و حفظ کارکنان متوسط و پاداش‌دهی به کارکنان قوی‌تر می‌پرداختند. در نتیجه، الگوی سنتی ارزشیابی سالیانه عملکرد (که تاکید زیادی بر واکاوی و بررسی عملکرد گذشته فرد دارد) به‌طور گسترده‌ای مورد استفاده قرار می‌گرفت. اما در دوره‌هایی که بازار کار با کمبود نیروی انسانی ماهر روبه‌رو بوده (که دوره کنونی نیز در همین دسته جای می‌گیرد)، رشد و توسعه نیروی انسانی به اولویت اصلی مدیران بدل شده و به همین دلیل، سازمان‌ها باید روش‌هایی جدید برای تامین این نیاز می‌یافتند. اگر بخواهیم تاریخچه ارزیابی عملکرد کارکنان در طی چند دهه اخیر را بررسی کنیم، به این نتیجه می‌رسیم که سیر تحول ارزشیابی عملکرد کارکنان، همواره با یکی از سه اولویت اصلی زیر روبه‌رو بوده است. این سه اولویت به ترتیب (۱) واکاوی و بررسی عملکرد گذشته کارمند، (۲) رشد و توسعه شغلی فرد و (۳) ترکیبی از دو حالت قبل هستند.

## اولویت عملکرد یا رشد؟

نخستین گام برای طراحی ساختاری به‌منظور ارزیابی عملکرد کارکنان را می‌توان در نظام «رتبه‌بندی شایستگی»<sup>۱</sup> در ارتش آمریکا جست. این الگو در طی جنگ جهانی اول به‌منظور شناسایی نظامیان دارای عملکرد ضعیف و اخراج یا انتقال این افراد طراحی شد. پس از پایان جنگ جهانی دوم، حدود ۶۰ درصد از شرکت‌ها در ایالات متحده، به استفاده از این نظام ارزشیابی روی آوردند (گفتنی است این میزان تا دهه ۷۰ میلادی به حدود ۹۰ درصد هم رسید). سابقه کار، اصلی‌ترین عامل افزایش حقوق و ترفیع برای کارمندان دارای اتحادیه شغلی

بود. در مقابل، داستان برای مدیران متفاوت بود و رتبه داده شده به شایستگی آنها، مهم ترین عامل پیشرفت شغلی برای آنها به شمار می رفت. در واقع در آن دوران، مسئله بهبود عملکرد اولویت اول به حساب نمی آمد و صرفاً عملکرد قبلی و میزان شایستگی در زمان حال، اصلی ترین ملاک بود.

اما به تدریج ورق برگشت. کمبود نیروهای متخصص در زمینه مدیریت، به تغییر اولویت های سازمانی انجامید. به این ترتیب بود که شرکت ها از ارزشیابی رسمی عملکرد برای رشد دادن کارکنان معمولی خود و تبدیل آنها به مدیران جزء و البته تبدیل رشد مدیران میانی به مدیران ارشد استفاده کردند. دکتر داگلاس مک گرگور<sup>۱</sup> (روانشناس اجتماعی) در سال ۱۹۵۷ در مقاله ای معروف در نشریه «هاروارد بیزینس ریویو»<sup>۲</sup> اعلام کرد که زیردستان باید بتوانند از طریق دریافت بازخورد از رئیسشان، اهداف عملکردی خود را تعیین کنند و به ارزیابی عملکرد خود بپردازند. او بر این باور بود که این رویه به افزایش توان کارکنان در زمینه مدیریت امور و نیز تقویت ظرفیت بالقوه آنها برای در دست گرفتن مسئولیت های بزرگ تر می انجامد. این رویکرد که بعدها از سوی خود دکتر مک گرگور «نظریه وای»<sup>۳</sup> نام گرفت، بر این فرض استوار بود که کارکنان خودشان نیز خواستار ارائه عملکردی خوب هستند و اگر حمایت لازم از آنها صورت گیرد، می توانند به آن دست یابند. گفتنی است «نظریه ایکس»<sup>۴</sup> فرض را بر این می گذاشت که یک مدیر باید از طریق پاداش های مادی و نیز تنبیه، به کارکنان زیردست خود انگیزه دهد. البته دکتر مک گرگور به یک نقطه ضعف اصلی نظریه ای که ارائه کرده بود نیز اشاره کرد و آن هم اینکه اجرای درست این رویکرد، وقت زیادی از مدیر می گیرد. در اوایل دهه ۷۰ میلادی، سازمان ها تا حد زیادی درگیر توسعه

مهارت‌ها و استعداد‌های کارکنان خود شدند. به این ترتیب برخی از کارشناسان به این نتیجه رسیدند که بررسی عملکرد گذشته کارمند، یک مورد جانبی و هدفی با اولویت پایین به شمار می‌رود. یکی از دلایل بروز این دگرگونی این بود که مدیران ناظر، نمی‌توانستند با اطمینان کافی بین کارکنان با عملکرد بالا و کارکنان با عملکرد ضعیف تمایز قائل شوند. برای نمونه، پژوهشی در آن زمان انجام شد که نشان داد بیش از ۹۸ درصد کارکنان ادارات دولتی فدرال آمریکا در ارزشیابی سالیانه عملکردشان، نمره «مطلوب» دریافت می‌کنند و فقط ۲ درصد از کارکنان نمره «نامطلوب» یا «بسیار عالی» می‌گرفتند. شرکت جنرال الکتریک پس از اجرای یک مطالعه گسترده (که بعدها نتایج آن مورد توجه بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفت) به این نتیجه رسید که بهتر است فرآیند ارزشیابی عملکرد به دو بخش اصلی تقسیم شود؛ به این صورت که در یک بخش، کارمند و مدیر در مورد عملکرد پیشین کارمند با یکدیگر صحبت کنند و در بخش دوم نیز رشد و پیشرفت شغلی کارمند موضوع گفتگو قرار گیرد تا به این ترتیب، از بروز تعارض بین این دو موضوع متفاوت جلوگیری به عمل آید. پس از مدتی، شرکت‌های دیگری نیز به استفاده از این الگو روی آوردند.

### بازگشت به بررسی عملکرد قبلی

اما در دهه ۸۰ میلادی، یک تغییر جدی در فضای اقتصادی دنیا پدید آمد. با افزایش شدید نرخ تورم، پرداخت پاداش‌های نقدی برای عملکرد مطلوب نیز اهمیت بیشتری پیدا کرد. در طی این دوره، افزایش حقوق دریافتی سالیانه یک کارمند برای او بسیار مهم بود، زیرا در غیر این صورت به سختی می‌توانست از پس تورم شدید آن دوران برآید. بنابراین، مدیران برای اینکه بتوانند حقوق کارمندان را تا ۲۰ درصد افزایش دهند باید در تعیین کارمندان با عملکرد مطلوب،

دقت زیادی به خرج می‌دادند تا شایسته‌ترین آنها را انتخاب کنند. شناسایی کارکنان با عملکرد مطلوب از میان انبوه کارکنان معمولی که قرار بود افزایش حقوق اندکی داشته باشند، کاری بسیار حساس و نیازمند حوصله و دقت بالا بود. با در نظر داشتن ظرافت این کار و نیز انواع قوانین ضد تبعیضی که در آن دوران به‌تازگی تدوین شده بود، فشار زیادی روی مدیران وجود داشت که عملکرد کارکنان را به شکلی بسیار دقیق و بر اساس معیارهایی مشخص ارزیابی کنند. به همین دلیل، بار دیگر رویه بسیاری از سازمان‌ها تغییر یافت و بررسی عملکرد پیشین فرد بر رشد فردی او اولویت یافت.

اما سه رویداد دیگر نیز سبب بروز تغییراتی در این روند شد که نخستین مورد آن به جک ولش<sup>۱</sup> مربوط می‌شود. جک ولش در سال ۱۹۸۱ به‌عنوان مدیر عامل جنرال‌الکتریک منصوب شد. او برای اینکه بتواند نگرانی همیشگی مدیران برای ارزیابی دقیق تفاوت‌های عملکردی کارکنان را پایان بخشد، نظام رتبه‌دهی اجباری را راه انداخت. ارتش آمریکا برای نخستین بار این نظام را پیش از آغاز جنگ جهانی دوم پایه‌گذاری و اجرا کرده بود تا به این ترتیب بتواند سربازانی که می‌توانستند افسرانی شایسته برای ارتش این کشور باشند شناسایی کند و به این ترتیب روند گسترش فعالیت نظامی این کشور به‌خوبی پیش رود. جنرال‌الکتریک از این شیوه برای اخراج کارکنان دارای عملکرد ضعیف استفاده کرد. در این شیوه، عملکرد یک نفر با توانمندی‌های ذاتی او یکی دانسته می‌شد (و در نتیجه توان بالقوه فرد برای رشد و پیشرفت نیز اهمیت چندانی نداشت). جک ولش کارکنان خود را به سه دسته کارکنان «دسته الف»، «دسته ب» و «دسته پ» تقسیم کرد. کارکنان «دسته الف» کسانی بودند که باید به دلیل عملکرد بالایی که داشتند، پاداش دریافت می‌کردند. کارکنان «دسته ب» کسانی



بودند که باید خود را با معیارهای شرکت هماهنگ می‌کردند و «دسته پ» نیز آن دسته از کارکنانی بودند که باید از شرکت اخراج می‌شدند. در این شیوه برای ارزیابی عملکرد، فرصت رشد و توسعه فقط در انحصار کارکنان «دسته الف» که توانایی بالایی برای دستیابی به مدارج بالای مدیریتی داشتند قرار داشت.

دومین رویداد مهم در این زمینه نیز در سال ۱۹۹۳ به وقوع پیوست. در این سال، قانونی در ایالات متحده تصویب شد که معافیت مالیاتی برای درآمدهای زیر یک میلیون دلار در سال مدیران را محدود می‌کرد، ولی پاداش‌های مبتنی بر عملکرد مدیران از شمول این قانون معاف بودند. این امر سبب افزایش پاداش‌های مبتنی بر عملکرد برای مدیران ارشد سازمان‌ها شد. این تغییر به تدریج به مدیران میانی و حتی کارگران روزمزد نیز رسید و به این ترتیب، میزان اتکای سازمان‌ها به فرآیند رسمی ارزشیابی عملکرد برای بررسی میزان شایستگی افراد برای دریافت پاداش نقدی افزایش یافت.

سومین رویداد بااهمیت، به پروژه مطالعاتی موسسه مک‌کینزی<sup>۱</sup> با عنوان «نبرد استعداد»<sup>۲</sup> مربوط می‌شد که در سال ۱۹۹۷ میلادی منتشر شد. این پژوهش بیان می‌کرد که برخی کارکنان، از استعداد بیشتری نسبت به دیگران برای انجام بهتر کارها برخوردارند. از آنجا که بر اساس تعریف موجود در این پژوهش، تعداد چنین افرادی محدود است، سازمان‌ها باید با دقت هرچه تمام‌تر به ارزیابی و پاداش‌دهی به آنها بپردازند. مطالعه موسسه مک‌کینزی ثابت نمی‌کرد که یک سری ویژگی‌های فردی سبب می‌شود که عده‌ای از کارکنان عملکرد بهتری داشته باشند. با وجود این، این نکته جزو فرضیات موجود در نتیجه ارائه‌شده در این مطالعه بود.

به همین دلیل، تا نخستین سال‌های قرن بیست و یکم، سازمان‌ها از

ارزشیابی رسمی عملکرد بیشتر برای مسئول نگاه‌داشتن کارکنان در قبال عملکرد خود و نیز تخصیص درست پاداش‌ها استفاده می‌کردند. برخی آمارها حکایت از آن داشت که تا آن زمان، حدود یک سوم شرکت‌ها در ایالات متحده (و نیز ۶۰ درصد از شرکت‌های موجود در فهرست فورچن<sup>۱</sup> ۵۰۰) از نظام رتبه‌بندی اجباری برای بررسی عملکرد کارکنان خود استفاده می‌کردند.

اما به تدریج و با بروز تغییرات متعددی در فضای مدیریت سازمانی، فضا برای رشددهی کارکنان به مراتب تنگ‌تر شد. با مسطح‌تر شدن ساختار سازمان‌ها و کاهش سلسله مراتب سازمانی، تعداد زیردستانی که یک مدیر باید به‌طور مستقیم بر عملکردشان نظارت می‌کرد، افزایش یافت. در دهه ۷۰ میلادی، هر مدیر به‌طور متوسط ۶ زیردست داشت که به‌صورت مستقیم به او گزارش عملکرد می‌دادند؛ اما با تغییرات صورت‌گرفته در طی سال‌های نخستین قرن بیست‌ویکم، این تعداد به ۱۵ تا ۲۵ نفر رسید. یک مدیر باید علاوه بر نظارت روی عملکرد زیردستان خود، باید به هر یک از آنها بازخورد مناسبی نیز ارائه می‌داد. به همین دلیل، اختصاص زمان کافی برای گفتگو با هر یک از زیردستان برای ارائه بازخورد و راهنمایی (یعنی همان چیزی که داگلاس مک‌گرگور پیشنهاد کرده بود) سخت‌تر و حتی غیرممکن جلوه می‌کرد.

در این میان، آنچه سبب می‌شد نیاز به رشد و توسعه نیروهای درون‌سازمانی کم‌رنگ‌تر شود، گرایش روزافزون سازمان‌ها به استفاده از توانمندی‌های برون‌سازمانی و سپردن کارها به افرادی بیرون از سازمان بود. تا آنجا که بیش از دو سوم فرصت‌های شغلی موجود در یک سازمان، به دست افرادی خارج از آن مجموعه می‌افتاد. این در حالی است که یک نسل قبل، این میزان فقط ۱۰ درصد بود.

## اهمیت یافتن دوباره رشد و توسعه

اما سال ۲۰۰۵ با یک رویداد تحول‌آفرین دیگر همراه بود. درست چند سال پس از اینکه جک ولش شرکت جنرال الکتریک را ترک کرد، این شرکت به تدریج شیوه رتبه‌بندی اجباری را کنار گذاشت. مدیران جدید جنرال الکتریک بر این باور بودند که این رویکرد سنتی موجب ایجاد رقابت ناسالم میان کارکنان و در نتیجه کاهش روحیه همکاری می‌شود. البته با وجود اینکه جک ولش همچنان از نظام رتبه‌بندی اجباری حمایت می‌کرد، اما بیشتر به دنبال هدف متعالی این نظام، یعنی آگاهی‌رسانی به هر یک از کارکنان در مورد نحوه عملکردشان بود. جک ولش در سال ۲۰۱۳ در مقاله‌ای در روزنامه وال استریت ژورنال اعلام کرد که کارکنان باید اطلاع دقیقی از دیدگاه شرکت در مورد عملکردشان داشته باشند. به‌هرحال، به تدریج بر شمار شرکت‌هایی که الگوی مقایسه یک کارمند با کارمندی دیگر یا نمره‌دهی به آنها بر اساس یک معیار مشخص را کنار می‌گذاشتند افزوده شد.

به این ترتیب بود که تاکید بر واکاوی و بررسی عملکرد گذشته کارکنان به تدریج رنگ باخت. پیچیده‌تر شدن شغل‌ها و نیز تغییرات سریع در بازار کار همگی سبب می‌شدند که تعیین یک سری اهداف سالیانه که تا ۱۲ ماه آینده همچنان پابرجا و معتبر بمانند دشوارتر شود. افزون بر این، گرایش به انجام کارهای مختلف در قالب تیم، با اساس الگوی ارزشیابی فردی و پاداش‌دهی به یک نفر در تناقض بود. نرخ پایین تورم و بودجه کم سازمان‌ها برای پرداخت حقوق کارکنان سبب شد نظام پرداخت پاداش بر اساس شایستگی، دیگر کارایی گذشته را نداشته باشد. وقتی پاداش‌های در نظر گرفته شده ناچیز و اندک است، اصلاً چرا باید به ارزیابی عملکرد کارکنان و تمایز بین آنها پرداخت؟ یکی دیگر از مواردی که باید به آن توجه کرد این است که بیشتر

کارکنان معمولاً از کل فرآیند ارزشیابی رسمی عملکرد نفرت دارند. مقاله‌ای که در ژورنال «پژوهش‌های علوم اجتماعی»<sup>۱</sup> منتشر شد نشان داد که کارکنان از ارقامی که به عملکردشان نسبت داده می‌شود بیزارند و برای نمونه ترجیح می‌دادند به آنها گفته شود عملکرد «متوسط» داشته‌اند تا اینکه نمره ۳ را از ۵ نمره دریافت کنند. همچنین مشخص شد که کارکنان به شدت از نظام رتبه‌دهی اجباری تنفر دارند. ایوان بارانکی<sup>۲</sup> (استاد دانشکده کسب‌وکار وارتون) نشان داد که در شرایط میدانی، هنگامی که افراد با دیگران قیاس می‌شوند و نمره‌ای بر آن اساس به آنها داده می‌شود، از کیفیت عملکردشان کاسته می‌شود. مشکل بعدی این است که نظام نمره‌دهی چندان هم دقیق به نظر نمی‌رسد. مطالعات متعددی که در زمینه نمرات داده‌شده در ارزشیابی سالیانه به عمل آمده به عمل آمده گویای این است که این نمره بیش از آنکه به عملکرد ارتباط داشته باشد، به فرد ارزیاب (نمره‌دهنده) ارتباط دارد، زیرا مدیران ارزیاب به کسانی که رابطه خوبی با آنها دارند، نمره بیشتری می‌دهند.

اجرای روند ارزشیابی کارکنان برای مدیران نیز خوشایند نیست. نظرسنجی‌های گوناگونی که تاکنون به انجام رسیده نیز گواهی بر این مطلب بوده است. ویلیس تاورز واتسون<sup>۳</sup> به این نتیجه رسید که ۴۵ درصد از مدیران، رویه تهیه و تدوین گزارش ارزشیابی به کارکنان خود را فاقد هرگونه ارزش می‌دانستند. شرکت دیلویت در گزارشی اعلام کرد که ۵۸ درصد از مدیران ارشد واحد منابع انسانی، اتفاق نظر دارند که انجام عملیات ارزشیابی عملکرد کارکنان، اتلاف وقت است. مطالعه‌ای که توسط مجموعه مشاوره‌ای سی‌ای‌بی<sup>۴</sup> به انجام رسید، نشان داد که یک مدیر به صورت متوسط حدود ۲۱۰ ساعت (یعنی نزدیک ۵ هفته) از وقت خود را صرف تهیه و تکمیل موارد مربوط به

ارزشیابی کارکنان می‌کند.

با افزایش نارضایتی از فرآیند سستی ارزشیابی کارکنان، شرکت‌های فعال در زمینه فناوری‌های پیشرفته پیشگام شدند و رویکردی جدید و متفاوت را در این زمینه در پیش گرفتند. «بیانیه چابک»<sup>۱</sup> که توسط شرکت‌های طراح نرم افزار در سال ۲۰۰۱ تدوین و ارائه شد، چندین ارزش کلیدی را بیان می‌کرد که با الگوی ارزشیابی سستی عملکرد کارکنان در تناقض بود. برای نمونه، پاسخ‌گویی به تغییرات آن هم بدون توجه به برنامه محدود از پیش تعیین شده، یکی از اصول کلیدی در عملکرد چابک برای این سازمان‌ها بود. همچنین، اصولی نظیر همکاری، خودسازمانی، خودراهبری و نیز بررسی پیوسته شیوه‌های انجام موثرتر تکالیف، از جمله مواردی بودند که این شرکت‌ها در پیش می‌گرفتند. هدف از پیاده‌سازی رویکرد چابک، تولید هرچه سریع‌تر محصول آزمایشی و پاسخ‌گویی آنی به بازخوردهای مشتریان و تغییرات بازار بود. با وجود اینکه این اصول به صورت مشخص به عملکرد کارکنان نمی‌پرداخت، اما موجب تغییر تعریف سازمان از کار موثر می‌شد که البته با تعریف سستی اهداف «از بالا به پایین تعیین شده» و «ارزیابی سالی یک‌بار» در تناقض جدی بود.

جای تعجب نبود که شرکت ادوبی، نخستین شرکتی باشد که در سال ۲۰۱۱، الگوی سستی ارزشیابی کارکنان را کنار گذاشت. این شرکت تا پیش از آن نیز از روش چابک استفاده می‌کرد و بر اساس آن، پروژه‌های خود را به یک سری قسمت‌های کوچک‌تر به نام «اسپرینت»<sup>۲</sup> تقسیم کرده و به صورت پیوسته، جلساتی را برای بررسی میزان پیشرفت کار ترتیب می‌داد. شرکت ادوبی با این شیوه توانست ارزشیابی و بازخورد پیوسته را در مدیریت عملکرد خود بگنجانند و آن را جایگزین ارزشیابی سالیانه کند. پس از مدتی شرکت‌های موفق

دیگری نظیر جونپیر سیستمز، دل و مایکروسافت نیز به استفاده از این الگو روی آوردند.

بر اساس تخمین موجود در مطالعه موسسه سی‌ای‌بی، در سال ۲۰۱۴ حدود ۱۲ درصد از شرکت‌های آمریکایی، نظام ارزشیابی سالیانه را به‌طور کلی کنار گذاشتند. ویلیس تاورز واتسون این میزان را ۸ درصد اعلام کرد، ولی درعین حال گفت که ۲۹ درصد از شرکت‌های دیگر نیز به فکر کنار گذاشتن رویه سنتی یا استفاده از الگویی جدید به‌جای آن هستند. دیلویت در سال ۲۰۱۵ گزارش داد که فقط ۱۲ درصد از شرکت‌های آمریکایی مورد مطالعه، هیچ برنامه‌ای برای تجدیدنظر در نظام مدیریت عملکرد کارکنان خود نداشتند. بی‌تردید این رویه به ایالات متحده محدود نمی‌شود و سایر مناطق دنیا را نیز در بر می‌گیرد. برای نمونه، شرکت پی‌دابلیوسی در گزارشی اعلام کرد که دو سوم شرکت‌ها در انگلستان در حال تغییر دادن نظم ارزیابی عملکرد کارکنان خود هستند.

### سه دلیل مهم برای کنار گذاشتن ارزشیابی سالیانه

با در نظر گرفتن تاریخچه ارزشیابی سالیانه عملکرد، می‌بینیم شرکت‌هایی که این رویکرد را کنار گذاشته‌اند، سه دلیل مهم برای این کار خود دارند.

#### دلیل اول: اهمیت یافتن دوباره رشد و توسعه فردی

فضای رقابتی در دنیای کسب‌وکار به‌گونه‌ای است که شرکت‌ها برای تقویت کارکنان خود و شکوفاسازی استعدادهای آنها تحت فشار قرار دارند. این امر به‌ویژه در شرکت‌های مشاوره‌ای و خدمات تخصصی که از دانش بالایی تخصصی خود کسب درآمد می‌کنند و نیز شرکت‌هایی که فارغ‌التحصیلان بی‌تجربه پس از آموزش اصولی

در آن می‌توانند به مشاورانی زبردست تبدیل شوند، اهمیت بیشتری دارد. این شرکت‌ها تاکید زیادی بر توسعه فردی دارند و معمولا با محول کردن مسئولیت رشد هر یک از کارمندان به خود او، مسیر را برای پیشرفت آنها فراهم می‌سازند. گفتنی است بسیاری از کارکنان این شرکت‌ها با مشاهده فرصت‌هایی که پس از آموزش و پیشرفت برایشان پدیدار می‌شود، انگیزه کافی برای ادامه این مسیر می‌یابند. البته این رویکرد نیازمند ارائه بازخورد مناسب از سوی مدیران ناظر است و بهتر است این بازخورد به شکلی پیوسته و در قالب جلساتی غیررسمی ارائه شود تا ارزشیابی رسمی سالیانه.

اکنون که بازار کار به شدت رقابتی شده و حفظ کارکنان شایسته نیز امری ضروری می‌نماید، چنین شرکت‌هایی می‌کوشند مواردی را که سبب کاهش رضایت شغلی کارکنان می‌شود از بین ببرند. بی‌تردید، ارزشیابی سالیانه یکی از آن مواردی است که کارکنان از آن بیزارند. فرآیند ارزشیابی سالیانه زمان‌بر بوده و بیشتر به ارزشیابی رقمی عملکرد می‌پردازد و در آن توجهی به یادگیری نمی‌شود. بهره‌گیری از بازخورد کوتاه‌مدت در مورد عملکرد کارمند (به جای نظام ارزشیابی سالیانه) به مدیران کمک می‌کند بهتر بتوانند به آموزش و مربی‌گری کارکنان خود بپردازند. همچنین زیردستان نیز به این ترتیب بهتر می‌توانند توصیه‌های ارائه‌شده را درک کرده و آنها را به شکل موثرتری به کار بندند.

شرکت کلی سرویسز<sup>۱</sup> نخستین شرکت بزرگ و تخصصی حوزه خدمات بود که نظام ارزشیابی سالیانه خود را در سال ۲۰۱۱ کنار گذاشت. شرکت پی‌دابلوسی نیز در سال ۲۰۱۳ این الگوی جدید را به صورت آزمایشی اجرا کرد و پس از دستیابی به موفقیت نسبی، اجرای ارزشیابی سالیانه را که برای بیش از ۲۰۰ هزار کارمند به اجرا

در می‌آمد به کلی کنار گذاشت. دیلویت هم در سال ۲۰۱۵ به این حرکت پیوست و مدتی کوتاه پس از آن نیز اکسنچر و کی‌ام‌پی‌جی<sup>۱</sup> نیز اعلام کردند دیگر از روش ارزشیابی سالیانه عملکرد کارکنان استفاده نمی‌کنند. با در نظر گرفتن اندازه این شرکت‌ها و این موضوع که این شرکت‌ها ارائه‌دهنده مشاوره مدیریتی به هزاران شرکت دیگر هستند، بی‌تردید این اقدام آنها اثری گسترده بر سایر شرکت‌ها خواهد داشت. همچنین شرکت‌هایی که دیگر از ارزشیابی سالیانه کارکنان استفاده نمی‌کنند، به شکل گسترده‌تری به تجدیدنظر در مورد الگوهای مدیریت نیروی انسانی خود روی آورده‌اند. پیر نانترم<sup>۲</sup> (مدیر عامل اکسنچر) بر این باور است که حدود ۹۰ درصد از شیوه‌های سنتی مدیریت عملکرد منابع انسانی در این شرکت در حال تغییر است.

### دلیل دوم: نیاز به چابکی

در دنیای امروز، نوآوری‌های سریع یکی از اصلی‌ترین عوامل ایجاد امتیاز رقابتی در بسیاری از شرکت‌ها و حوزه‌های کسب‌وکار به شمار می‌رود. این بدان معناست که نیازهای آینده به شکلی پیوسته متغیر خواهد بود. از آنجا که در آینده، سازمان‌ها نمی‌خواهند که کارمندانشان همان اقدامات گذشته و معمول را به انجام برسانند، پایبندی به نظامی که بر اساس ارزشیابی عملکرد پیشین و مسئول شناختن آنها در قبال اقدامات گذشته یا حال عمل می‌کند، دیگر بی‌معنا خواهد بود. سوزان پیترز<sup>۳</sup> (مدیر واحد منابع انسانی جنرال الکتریک) بر این باور است که شرکت‌ها دیگر نمی‌توانند یک چرخه مشخص و ثابت سالیانه داشته باشند. بسیاری از پروژه‌ها کوتاه‌مدت هستند و ممکن است در میانه مسیر دستخوش تغییر شوند. به همین دلیل، نمی‌توان یک فهرست قطعی و دقیق از همه اهداف و تکالیف سالیانه را برای یک کارمند تعیین کرد.

---

1-KPMG

2- Pierre Nanterme 3- Susan Peters



راهبرد جدید کسب‌وکار شرکت جنرال‌الکترونیک که بر مبنای نوآوری تدوین شده است، اصلی‌ترین دلیل این شرکت برای کنار گذاشتن نظام رتبه‌دهی عملکرد و ارزشیابی سالیانه بود. این رویکرد جدید برای مدیریت عملکرد، با پلتفرم «فست‌ورکز»<sup>۱</sup> این شرکت که به منظور تولید محصولات و عرضه آن به بازار بر اساس اصول مهندسی چابک تدوین شده هم‌راستا است. مدیران ناظر در پایان سال، همچنان یک جلسه گفتگو با زیردستان خود دارند. با این حال، هدف از این الگوی جدید، گفتگوهای پیوسته مدیر با زیردست (که جنرال‌الکترونیک آن را «نقطه تماس»<sup>۲</sup> می‌نامد) و نیز بررسی پیوسته و مداوم پاسخ به این دو پرسش کارمند است که «چه کاری را خوب انجام می‌دهم و باید به همین صورت پیش بروم؟» و «روش انجام کدام کارم را باید تغییر دهم؟». در این شرکت، دیگر خبری از اهداف سالیانه نیست و در عوض یک سری «اولویت» کوتاه‌مدت برای هر کارمند تعریف می‌شود. جنرال‌الکترونیک نیز همانند بسیاری از شرکت‌ها، ابتدا الگوی جدید را به صورت آزمایشی در سال ۲۰۱۵ برای مجموعه‌ای ۸۷ هزار نفری از کارکنان خود به اجرا درآورد و سپس از آن در تمام واحدهای شرکت استفاده کرد.

### دلیل سوم: اهمیت دوچندان کار تیمی

رها ساختن نظام رتبه‌بندی اجباری و تمرکز بر ارزشیابی سالیانه عملکرد افراد، زمینه را برای کار تیمی بیشتر مهیا می‌سازد. این امر به ویژه در شرکت‌های فعال در زمینه خرده‌فروشی (نظیر سیرز ۳ و گپ) به خوبی نمایان شده است. امروزه خدمات‌رسانی به مشتریان به حدی پیچیده شده است که کارکنان عملیاتی و ستادی در کنار هم می‌کوشند تا قفسه‌های فروشگاه را همیشه پر از کالا نگه داشته و

به‌خوبی به مشتریان خدمات ارائه کنند. گفتنی است الگوهای سنتی نمی‌توانستند عملکرد تیم را بهبود بخشیده یا موجب تقویت روحیه همکاری بین کارکنان شود.

با وجود اینکه مدیران شرکت گپ همچنان به ارزشیابی پایان سال کارکنان می‌پردازند، اما این ارزشیابی صرفاً خلاصه‌ای از گفتگوهای است که در طی سال با هر یک از آنها در مورد عملکردشان داشته‌اند و بر اساس آن نیز افزایش حقوق کارمند را تعیین می‌کنند. کارکنان فروشگاه‌های زنجیره‌ای گپ همچنان یک سری اهداف مشخص دارند، اما درست همانند بسیاری از شرکت‌های دیگر، این اهداف کوتاه‌مدت هستند (در شرکت گپ، اهداف سه ماهه برای کارکنان تعیین می‌شود). بررسی‌ها پس از گذشت دو سال از پیاده‌سازی این روش جدید در شرکت گپ گویای آن است که عملکرد کارکنان رضایت‌بخش‌تر از پیش شده و آنها بهتر از قبل می‌توانند اهداف تعیین‌شده را عملی سازند. با وجود این، راب اولاندر کرین<sup>۱</sup> (مدیر پایش اثربخشی عملکرد سازمانی در گپ) می‌گوید این شرکت هنوز راه زیادی را در پیش دارد و باید در زمینه تعیین اهداف انعطاف‌پذیر و تمرکز بیشتر بر عملکرد تیمی، باز هم تلاش کند.

### جمع‌بندی سه عامل کلیدی

هر سه دلیلی که برای کنار گذاشتن ارزشیابی رسمی سالیانه برشمردیم، اهمیت ضرورت پیاده‌سازی یک نظام جایگزین برای بررسی دقیق‌تر و بهتر چرخه طبیعی عملکرد کارکنان را نشان می‌دهد. در حالت ایده‌آل، پس از اتمام پروژه، اتمام مهلت تعیین‌شده برای انجام تکالیف مختلف، پدیدار شدن چالش‌های مختلف و مواردی از این دست، مدیر با کارمند به گفتگو می‌نشیند و با هم به بررسی جزئیات امور

می‌پردازند. به این ترتیب فرصتی برای حل مشکلات موجود در عملکرد کارمند و در عین حال، فرصتی برای رشد مهارت‌هایش در آینده فراهم می‌شود.

در بسیاری از شرکت‌ها شاهد هستیم که مدیران در تعیین اهداف کوتاه‌مدت پیشگام هستند و کارمندان نیز نقشی فعال و جدی در روند گفتگوهای شغلی با مدیران خود دارند. یکی از مدیران دیلویت در توصیف این وضعیت می‌گوید: «این گفتگوها جامع هستند، یعنی فقط به بررسی عملکرد گذشته کارمندان محدود نمی‌شوند و دربردارنده اهداف و نقاط قوت نیز هستند.»

یکی از اصلی‌ترین دلایل اصلاح الگوی مدیریت عملکرد در سازمان‌ها شاید این باشد که برای ادامه حضور در دنیای رقابتی امروز، بسیاری از اقدامات شرکت‌ها و کارکنان باید دستخوش تغییر شود. نیاز به تغییر اینچنینی در شرکت‌های فعال در حوزه‌های مختلف (از شرکت‌های خدمات تخصصی که باید برای رقابت بهتر به آموزش کارکنان خود بپردازند تا شرکت‌هایی که برای نوآوری سریع باید بازخورد آنی در مورد عملکرد به کارکنان ارائه دهند و حتی شرکت‌های خرده‌فروشی که برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان، نیازمند هماهنگی هرچه بیشتر بین فروشندگان و کارکنان ستادی هستند) به وضوح دیده می‌شود.

البته این رویه جایگزین، نگرانی‌هایی را برای مدیران بخش منابع انسانی شرکت‌ها نیز ایجاد کرده است. از آنجا که واداشتن مدیران ناظر به انجام گفتگوی اصولی و درست با زیردستان، آن هم سالی یکبار تا این اندازه دشوار است، چگونه می‌توان انتظار داشت که این مدیران به شکلی پیوسته و بدون الزام مقرراتی، با زیردستان خود صحبت کرده و به آنها بازخورد ارائه دهند؟ با وجود اینکه این تردید می‌تواند کاملاً به‌جا و درست باشد، اما دلایلی برای رفع آن نیز وجود دارد.

شرکت جنرال الکتریک در سال ۱۹۶۴ به نتیجه‌ای رسید که پژوهش‌های بعدی انجام شده از آن زمان تاکنون نیز مؤید آن بوده‌اند. بر اساس این مطالعات، انجام گفتگویی جدی و صریح در مورد مشکلات موجود در عملکرد، آن هم بدون توجه به پاداشی که قرار است برای کارمند تعیین شود، کاری بس دشوار است. ارزشیابی رسمی پایان سال نیز، بهانه‌ای برای به تأخیر انداختن ارائه بازخورد بود تا به این ترتیب در شرایطی که هم مدیر ناظر و هم کارمند اتفاقاتی را که چند ماه پیش روی داده فراموش کرده‌اند، با هم به گفتگو بنشینند. در الگوی جدید که در آن ارزشیابی سالیانه کنار گذاشته می‌شود، هر دوی این مشکلات (دشواری انجام گفتگو در مورد عملکرد بدون توجه به پاداش تعیین شده و نیز فراموش شدن جزئیات عملکرد) به نوعی حل می‌شوند.

افزون بر این، همه شرکت‌هایی که نظام ارزشیابی سالیانه را کنار گذاشته‌اند، وقت و انرژی بیشتری را برای آموزش مدیران خود اختصاص داده و اصول گفتگو با زیردستان در مورد پیشرفت و رشد شغلی را به آنها یاد می‌دهند. این شرکت‌ها همچنین میزان کارایی این آموزش‌ها را نیز مورد بررسی قرار می‌دهند تا مطمئن شوند روند امور به شکل مطلوب پیش می‌رود.

برای حرکت به سمت نظام غیررسمی ارزیابی عملکرد، باید فرهنگی در سازمان ایجاد شود که در آن، ارائه بازخورد پیوسته به یک اصل تبدیل شود. مگان تیلر<sup>۱</sup> (یکی از مدیران ارشد شرکت ادوبی) با اشاره به کنفرانسی که به تازگی برگزار شده بود، اعلام کرد که تعیین اینکه آیا روند نهادینه شدن الگوی غیررسمی ارزیابی عملکرد به شکلی طبیعی پیش می‌رود یا خیر، کاری دشوار است. شرکت ادوبی مدتی است که از یک نظام غیررقمی برای ارزشیابی عملکرد کارکنان

خود استفاده می‌کند. با وجود این، پاداش‌هایی که به کارکنان تعلق می‌گیرد، بر اساس ارزیابی‌های غیررسمی و نیز گزارش مکتوب در مورد گفتگوهای بین مدیر و کارمند تعیین می‌شود. گفتنی است این ارزیابی‌ها و گزارش‌ها بدون اجبار از سوی واحد منابع انسانی تهیه و تدوین می‌شود. شرکت دیلویت نیز به این نتیجه رسیده که الگوی جدید برای برگزاری جلساتی مستمر و البته غیررسمی بین مدیر و کارمند، موجب در گرفتن گفتگوهای جدی و ارزشمند بین آنها شده، درک بهتری برای طرفین پدید آمده و بر میزان رضایتمندی کارکنان نیز افزوده می‌شود. این شرکت (همانند ادوبی) ابتدا رویه‌ای بدون استفاده از عدد و رقم را برای ارزیابی عملکرد کارکنان خود آغاز کرد، ولی پس از مدتی مسیر خود را تغییر داد و در عوض، اکنون هر سال چهار مرتبه، به یک سری موارد مختلف در عملکرد کارکنان خود، نمره‌ای اختصاص می‌دهد. به این ترتیب، هر یک از کارمندان بازخوردی در مورد هر یک از ابعاد مختلف عملکردی خود دریافت می‌کند. جفری اورلاندو<sup>۱</sup> (مدیر توسعه و عملکرد دیلویت) می‌گوید بررسی اثرات پیاده‌سازی این الگوی جدید بر عملکرد کلی شرکت تاکنون مثبت بوده است.

### چالش‌هایی که هنوز پابرجا هستند

جالب اینجاست که بیشترین مقاومت در برابر کنار گذاشتن ارزشیابی رسمی سالیانه (که می‌توان آن را تحولی بزرگ در زمینه مدیریت منابع انسانی دانست)، از سوی واحدهای منابع انسانی شرکت‌ها صورت می‌گیرد. دلیل این مخالفت نیز ساده است: بسیاری از فرآیندها و سیستم‌هایی که واحدهای منابع انسانی در طی چندین دهه بر اساس آن شکل گرفته‌اند، به نوعی حول همین رتبه‌بندی عملکرد بوده است. سال‌ها بود که مشاوران

حقوقی قانون کار، به سازمان‌ها توصیه می‌کردند از یک الگوی استاندارد برای ارزیابی عملکرد استفاده کرده و معیارهایی شفاف را تعریف کنند تا به این ترتیب تصمیماتی که برای نیروی انسانی خود می‌گیرند به شکلی نظام‌مند باشد تا بتوان همه اطلاعات مربوط به آن را مستندسازی کرد. مشکل اینجاست که کنار گذاشتن نظام ارزشیابی سالیانه نمی‌تواند راه‌حلی برای همه کاستی‌های این الگوی سنتی باشد. سازمان‌هایی که از رویکرد جدید برای ارزیابی عملکرد کارکنان خود استفاده می‌کنند، همچنان با چالش‌هایی روبه‌رو هستند. اما این چالش‌ها کدامند؟

### چالش اول: هم‌راستا سازی اهداف فردی و سازمانی

در مدل سنتی، اهداف و راهبردهای سازمان به شکلی بالا به پایین به کارکنان ابلاغ می‌شد. به این ترتیب همه واحدهای سازمان و سپس همه کارکنان، ملزم به تعیین اهدافی هم‌راستا با این مسیر کلی بودند. اما این رویکرد فقط هنگامی می‌تواند کاربرد داشته باشد که شناسایی اهداف سالیانه و مسئول دانستن فرد برای اجرای آن اهداف در بازه زمانی یک‌ساله امکان‌پذیر باشد. همان‌طور که پیش از این نیز گفتیم، این روزها این کار برای بسیاری از شرکت‌ها چندان آسان نیست و در بسیاری از موارد شاهد هستیم که اهداف کاری یک کارمند به انجام یک پروژه مشخص اختصاص دارد. به همین دلیل با پیشرفت کارمند در مسیر اجرای یک پروژه و نیز تغییر تکالیف کاری، هم‌راستاسازی اولویت‌های فردی با اهداف کلی سازمان (به‌ویژه در مواردی که اهداف خود سازمان نیز کوتاه‌مدت بوده و باید با تغییرات سریع بازار همگام شود) به مراتب مشکل‌تر خواهد شد. این تناقض، خودش مشکلی است که باید حل شود و البته هنوز راه‌حلی کاملاً قطعی برای آن یافت نشده است.

## چالش دوم: پاداش‌دهی به عملکرد

ارزشیابی سالیانه عملکرد، روشی مشخص به منظور تعیین پاداش برای هر یک از کارکنان است. شرکت‌هایی که الگوی ارزشیابی سالیانه را کنار گذاشته‌اند، به دنبال راهی برای یافتن روشی جدید برای تعیین میزان پاداش برای کارکنان خود هستند و البته هنوز یک روش واحد برای این کار پیدا نشده است. در این شرکت‌ها، هنوز هم پاداش تعلق گرفته به هر یک از کارکنان با یکدیگر متفاوت است. با وجود این، پاداش‌ها معمولاً بر اساس معیارهای کیفی مدیر (و نه رتبه‌بندی رقمی) تعیین می‌شود. در اجرای آزمایشی نظام جایگزین ارزشیابی سالیانه در دو شرکت جونپیر سیستمز و کارگیل<sup>۱</sup>، مدیران به راحتی و بدون دادن نمره به عملکرد کارکنان، به آنها پاداش اختصاص می‌دادند. در واقع هم مدیران و هم کارکنان بر این باور بودند که توجه به عملکرد فرد آن هم در طول سال، سبب می‌شود پاداش به شکلی دقیق‌تر تعیین شود.

حال سؤال اینجاست که آیا مدیران برای تعیین پاداش آخر سال کارمندان خود، همه بازخوردهایی را که در طی سال به آنها داده‌اند مد نظر قرار می‌دهند یا خیر (گفتنی است مدیران دیلویت چنین رویکردی را در پیش می‌گیرند). در این صورت، آیا این مدیران با روشی مشابه ارزشیابی رسمی پایان سال، نمره‌ای (البته دقیق‌تر) به هر یک از کارمندان خود می‌دهند؟ آیا این کار به معنای توجه بیشتر به عملکرد گذشته فرد (همانند نظام سنتی ارزشیابی) و در نتیجه کاهش توجه به رشد و توسعه شغلی او نیست؟

## چالش سوم: شناسایی کارمندان دارای عملکرد ضعیف

شاید بسیاری از مدیران با خود بیاندیشند که تنها راه برای شناسایی آن دسته از کارمندانی که به وظایف خود به خوبی عمل نمی‌کنند،

ارزشیابی رسمی سالیانه است. با این حال، در بسیاری از موارد می‌بینیم که همان‌الگوی سستی نیز نمی‌تواند چندان در این زمینه سودمند باشد. با بررسی نحوه تعامل مدیران با کارکنان تازه‌وارد می‌بینیم نمره‌ای که هر یک از آنها از رئیس خود دریافت می‌کنند، با گذشت زمان افزایش چشمگیری می‌یابد. پژوهشی در این زمینه نشان داده است که عملکرد سال گذشته یک کارمند تازه‌وارد تفاوت زیادی با نمره امسال او دارد. به عبارت دیگر، تعیین اینکه آیا یک کارمند واقعا از پیشرفت قابل قبولی در عملکرد برخوردار است یا خیر، کار دشواری خواهد بود. از سوی دیگر، واحدهای منابع انسانی معمولا از اینکه مدیران میانی از فرآیند ارزشیابی رسمی برای مستندسازی عملکرد کارکنان ضعیف استفاده نمی‌کنند، گلایه دارند. حتی اگر مدیران به این کار اقدام کنند، باز هم تا پایان سال منتظر می‌مانند و به این ترتیب، در این بازه زمانی طولانی، هیچ گامی برای اصلاح عملکرد نامناسب کارمند مورد نظر برداشته نمی‌شود.

برخی از شرکت‌هایی که ارزشیابی رسمی را کنار گذاشته‌اند، مدیران خود را ملزم به شناسایی سریع کارکنان دارای عملکرد ضعیف می‌کنند. جونپیر سیستمز به صورت رسمی از مدیران خود می‌خواهد تا هر سه ماه یک بار، میزان مطلوبیت عملکرد زیردستان خود را از نظر معیارهای شرکت بررسی کنند. به طور متوسط، فقط ۳ درصد از کارکنان عملکردی پایین‌تر از معیارهای تعیین شده دارند و البته در این موارد، واحد منابع انسانی باید وارد عمل شده و راه‌حلی برای این مسئله بیابد. شرکت ادوبی نیز اعلام کرد که الگوی جدید مدیریت عملکرد سبب کاهش شمار کارکنان اخراجی در طول سال شده است، زیرا آن دسته از کارکنانی که عملکرد ضعیفی دارند به خوبی مورد پایش قرار گرفته و آموزش جدی‌تری برای بهبود عملکردشان به اجرا در می‌آید.

صحبت کردن با یک یا چند نفر از زیردستانی که عملکرد



ضعیفی دارند برای بسیاری از مدیران کاری دشوار است. به همین دلیل نمی‌توان انتظار داشت که کنار گذاشتن الگوی ارزشیابی رسمی سالیانه به معنای ساده‌تر شدن گفتگوهای بین مدیر و کارمند باشد. همچنین بسیاری از شرکت‌ها برای کارکنانی که نیازمند کمک و حمایت بیشتری هستند، برنامه‌ای تحت عنوان «برنامه بهبود عملکرد» دارند. البته گاهی چنین طرح‌هایی نیز نمی‌توانند اثربخشی قابل توجهی داشته باشند؛ زیرا در بسیاری از موارد، عامل عملکرد ضعیف را نمی‌توان با دخالت مدیر حل و فصل کرد.

### چالش چهارم: جلوگیری از دردهای قانونی

برخی از مدیران واحدهای منابع انسانی نگران این هستند که اگر پاداش و افزایش حقوق بر مبنای نمره‌دهی رقمی و بر مبنای معیارهای شفاف نباشد، زمینه برای بروز تبعیض میان کارکنان مهیا شود. درحالی‌که اگر دقت کنیم، می‌بینیم که همان نظام سنتی ارزشیابی رسمی نیز نمی‌تواند جلوی رفتارهای تبعیض‌آمیز را بگیرد. با وجود اینکه ارزشیابی رسمی، مدیران را به بررسی نظام‌مند عملکرد کارکنان وادار می‌دارد، باز هم این فرآیند ممکن است به شکلی سلیقه‌ای پیش برود. در واقع حجم قابل توجهی از مطالعات، گویای آن است که مدیران با دادن نمره‌ای بیش از حد پایین به برخی از کارکنان، رفتاری تبعیض‌آمیز را در قبال آنها در پیش می‌گیرند.

مدیران شرکت گپ اعلام کردند که اجرای شیوه جدید ارزشیابی عملکرد با اعتراضاتی از سوی برخی کارکنان روبه‌رو شده است و از سوی دیگر، مطالعات مختلف نیز نشان داده است که فرآیند ارزشیابی رسمی در بیشتر موارد دارای جهت‌گیری و فاقد اثربخشی لازم بوده است. در این میان، کارکنان عملیاتی در شرکت‌های خرده‌فروشی (که تعداد زیادی از آنها را زنان و اقلیت‌های نژادی و مذهبی تشکیل

می‌دهند) بیش از دیگران در معرض چنین رفتارهای تبعیض‌آمیزی قرار دارند. بی‌تردید نمره‌دهی در ارزشیابی رسمی بهتر می‌تواند این تبعیض را آشکار سازد. اگر معیارهای ارزشیابی عملکرد کاملاً دقیق و مشخص باشد، مشاهده اینکه آیا پاداش تعلق گرفته به افراد با امتیاز یکسان برابر است یا خیر، ساده‌تر خواهد بود.

با این حال، هنوز مشخص نیست که آیا رویکردهای جدید و جایگزین الگوی سنتی ارزشیابی می‌تواند این تبعیض را کاهش دهد یا خیر. شرکت گپ به این نتیجه رسید که عدم استفاده از امتیاز رقمی برای عملکرد موجب اجرای بهتر عدالت در پرداخت‌ها و سایر تصمیمات اینچنینی شده است. با وجود این، شاید پیاده‌سازی این الگو در شرکت‌های دیگر، به نتیجه‌ای متفاوت بیانجامد. هنوز مشخص نیست که بهره‌گیری از اطلاعات کمی به جای نمره رقمی تا چه حد می‌تواند مشکلاتی نظیر تبعیض را از بین ببرد.

### چالش پنجم: مدیریت ارائه بازخورد

در سال‌های اخیر، تلاش‌های زیادی برای آنلاین کردن فرآیند ارزشیابی سالیانه به عمل آمده است تا به این ترتیب مواردی نظیر افزایش حقوق، برنامه‌ریزی برای تعیین جانشین و اموری از این دست به شکل منظم‌تر به انجام برسد. با وجود این، بسیاری از این سامانه‌ها فاقد هرگونه ابزاری برای نظم دادن به بازخوردهای پیوسته‌ای هستند که یک مدیر باید به کارمند خود ارائه کند. به همین دلیل، بسیاری از گفتگوهای صورت گرفته بین مدیر و کارمند، صرفاً به همان شکل کلامی محدود شده و هیچ‌گونه مستنداتی از آن به جا نمی‌ماند.

در این میان، فعالان دنیای فناوری دست روی دست نگذاشتند و ابزارهایی را برای تسهیل فرآیند ارائه بازخورد و نیز مستندسازی آن

طراحی کرده‌اند. برای نمونه، اپلیکیشنی به نام پی‌دی‌ات‌جی‌ای<sup>۱</sup> (که مخفف «توسعه عملکرد در جنرال الکتریک»<sup>۲</sup> است) به مدیران این امکان را می‌دهد تا یادداشت‌ها و مدارک را پیش از برگزاری جلسه گفتگو و ارائه بازخورد به کارمند جمع‌آوری کرده و به صورت خلاصه به او ارائه دهند. کارمندان در صورت نیاز به راهنمایی می‌توانند با استفاده از این اپلیکیشن، از مدیر خود یاری بخواهند. آی‌بی‌ام نیز اپلیکیشنی مشابه ولی با یک قابلیت اضافه دارد و آن هم اینکه هر یک از کارمندان می‌توانند به همکار خود بازخورد ارائه دهند و در صورت تمایل، نسخه‌ای از این بازخورد را به اطلاع رئیسشان نیز برسانند. آمازون هم ابزاری به نام انیتایم فیدبک<sup>۳</sup> دارد که آن هم مشابه دو اپلیکیشن پیشین عمل می‌کند. اصلی‌ترین مزیت این اپلیکیشن‌ها این است که مدیر می‌تواند برای اقداماتی نظیر تعیین پاداش، ارتقای شغلی یا اختصاص پروژه‌ای جدید به هر یک از کارکنان، به بازبینی این گزارش‌ها بپردازد.

تردیدی نیست که دریافت حجم زیادی از بازخورد به این شکل، بار روانی زیادی برای فرد دریافت‌کننده دارد. افزون بر این، بازخوردهای ارائه‌شده توسط همکاران در برخی موارد ارزش چندانی ندارد، زیرا این نوع بازخورد برخلاف بازخوردهای ارائه‌شده از سوی مدیران ناظر، فاقد جزئیات دقیق است. همچنین شاید برخی از کارکنان بخواهند از این شیوه سوءاستفاده کنند؛ به این صورت که به یک همکار خود لطف کرده و بازخوردهایی خوب در مورد او ارائه دهند یا با همکار دیگری مشکل داشته باشند و بخواهند با دادن بازخورد منفی، به او آسیب برسانند. گفتنی است در شرکت آمازون، کارکنان تشویق می‌شوند که از عملکرد یکدیگر انتقاد کنند و رتبه‌بندی

کارکنان نیز به گونه‌ای است که در آن، برخی افراد برای دستیابی به مدارج بالاتر سازمانی، به خراب کردن وجهه سایر همکاران خود می‌پردازند. در واقع هر قدر بازخورد همکاران اهمیت بیشتری داشته باشد، احتمال بروز مشکلات مختلف ناشی از آن نیز افزایش می‌یابد.

### آیا تغییر الگوی ارزشیابی عملکرد ضروری است؟

این‌طور نیست که همه حوزه‌های کسب‌وکار مجبور به تغییر نظام ارزشیابی کارکنان خود باشند. در برخی حوزه‌ها و صنایع (نظیر خدمات مالی یا فروش) هنوز هم تاکید بر عملکرد گذشته و نیز پاداش‌های نقدی، از اهمیت زیادی برخوردار است. همچنین شاید نظام ارزشیابی سالیانه برای سازمان‌های دولتی همچنان بهترین گزینه باشد. باین‌حال، برخی سازمان‌های دولتی در ایالات متحده مثل ناسا<sup>۱</sup> یا پلیس فدرال<sup>۲</sup> به تجدیدنظر در این الگو روی آورده‌اند و به این نتیجه رسیده‌اند که بهتر است عملکرد گذشته مجموعه (و نه فقط تک‌تک افراد) مدنظر قرار گیرد و در عوض، مدیران باید تلاش بیشتری در زمینه مربی‌گری و رشد شغلی زیردستان خود به انجام رسانند.

باورهای مدیران ارشد سازمان نیز اهمیت زیادی دارد. برای نمونه، اتفاقی که در شرکت ایتل<sup>۳</sup> روی داد را در نظر بگیرید. این شرکت در یک طرح آزمایشی دو ساله، ارزشیابی رسمی سالیانه را کنار گذاشت و در عوض، بازخوردهایی در مورد عملکرد به کارکنان خود ارائه داد. با وجود اینکه مدیران میانی این شرکت توانستند به خوبی با نظام جدید بدون رتبه‌بندی کنار بیایند و هیچ مشکلی در زمینه تعیین کیفیت عملکرد کارکنان و توزیع پاداش‌های مالی بر اساس عملکرد آنان نداشتند، مدیران ارشد این شرکت به‌طور ناگهانی تصمیم گرفتند دوباره به همان نظام ارزشیابی رسمی سالیانه بازگردند. مدیران ارشد

ایتل اعلام کردند که الگوی سنتی ارزشیابی رسمی سبب ایجاد رقابت سالم و شفاف شدن نتایج عملکرد می‌شود. همچنین در شرکت سان کامیونیتی<sup>۱</sup> (یک شرکت فعال در زمینه ساخت‌وساز) مدیران ارشد با حذف نظام ارزشیابی رسمی سالیانه مخالفت کردند، زیرا به نقش کلیدی بازخوردهای رسمی در تعیین دقیق عملکرد هر یک از کارکنان باوری جدی داشتند. همچنین شرکت مدترونیک<sup>۲</sup> (فعال در حوزه فناوری پزشکی) که چند سال پیش نظام رتبه‌بندی رسمی عملکرد را کنار گذاشته بود، پس از تملک شرکت ایرلندی کویدین<sup>۳</sup> (که دیدگاهی سنتی در مورد مدیریت عملکرد کارکنان دارد) دوباره به همان الگوی پیشین روی آورد.

در این میان، شرکت‌هایی نیز هستند که الگویی میانه و بینابینی را در پیش گرفته‌اند. همان‌طور که پیش از این نیز دیدیم، دیلویت ابتدا ارزشیابی رسمی سالیانه کارکنان را کنار گذاشت، ولی پس از مدتی به مدیران خود دستور داد به ارزشیابی سه ماهه کارکنان خود پردازند و البته به‌جای اختصاص یک نمره، چندین نمره (برای موارد مختلف عملکردی) به آنها اختصاص دهند. شرکت پی‌دابلیوسی نیز برای مدتی، طرحی مشابه را در یکی از واحدهای زیرمجموعه خود اجرا کرد. در این واحد، این‌طور نیست که هر سال فقط یک نمره مشخص به کارکنان داده شود؛ بلکه برای پنج شایستگی شغلی آنان نمره‌هایی مجزا در نظر گرفته شده و همچنین، بازخوردهایی به‌منظور پیشرفت شغلی به آنها ارائه می‌شود. جالب اینجاست که بازگشت مجدد شرکت پی‌دابلیوسی به رتبه‌بندی رقمی به دلیل فشاری بود که از سوی کارکنان این شرکت وارد شد. در واقع، بسیاری از کارکنان می‌خواستند از کیفیت عملکرد خود اطلاع دقیق‌تری بیابند.

یک شرکت بیمه پس از کنار گذاشتن ارزشیابی رسمی، بودجه

در نظر گرفته برای افزایش حقوق و مزایای کارکنان را به شکلی غیرشفاف بین کارکنان توزیع کرد و سپس اعلام کرد که پاداش تعلق گرفته به هر نفر، بر اساس نمرات (اعلام نشده) عملکرد او تعیین شده است. این رویه پس از مدتی موجب بروز مشکلاتی شد و در نهایت این شرکت به همان نظام ارزشیابی رسمی سالیانه خود بازگشت. بعدها این شرکت بیمه، اصلاحاتی را نیز در نظام پیشین ایجاد کرد و برای نمونه گفتگوهای سه ماهه بین کارمند و مدیر را اجباری ساخت تا به این ترتیب انگیزه و تعهدی در میان همه کارکنان برای رشد و پیشرفت شغلی ایجاد شود.

بررسی میزان اثربخشی این رویکردهای میانه اهمیت زیادی دارد. بی تردید اگر مدیران ارشد یک شرکت از این رویکردها حمایت نکنند و فرهنگ درون سازمانی شرکت نیز آن را نپذیرد، این رویکردها نیز در نهایت با شکست روبه‌رو می‌شوند. به هر حال، به نظر می‌رسد که پایبندی به نظام سستی ارزشیابی عملکرد گزینه چندان مطلوبی نباشد. شرکت‌هایی که به فکر تجدیدنظر در این الگو نیستند، بهتر است به دقت به تعیین میزان اثربخشی آن در شناسایی مشکلات عملکردی افراد و پرورش استعدادهای شغلی کارکنان خود بپردازند. واقعیت آن است که ارزشیابی رسمی عملکرد همچنان طرفدارانی خواهد داشت، زیرا بسیاری از مدیران و کارشناسان به درستی آن باور دارند. با این حال، شاید این روش اشکالاتی نیز با خود به همراه دارد که باید آنها را نیز مد نظر قرار داد.



