

تفادي الأخطاء الشائعة



يصادف المديرون الذين يقومون بقياس الأداء على نحو متكرر، جملة من المزالق الشائعة في أثناء كل خطوة من خطوات العملية. وكي يتجنب المرء هذه المزالق، يجب أن يفهمها أولاً. نعرض في ما يأتي سبعة من الأخطاء الشائعة، ونقدم أفكارًا لتفاديها.

الإفراط في التقليل من المقاييس، أو في الإكثار منها

تجنب الاعتماد على مقياس واحد فقط لقياس الأداء الإجمالي لمجموعتك. ويجب عليك مقاومة أي دافع يشدك إلى كتابة قائمة مطوّلة من المقاييس؛ بهدف قياس كل شيء يخطر في بالك ويتصل بأداء مجموعتك. فالهدف هو تحديد الأنشطة التي يكون لها أكبر أثر مباشر في أداء المجموعة، ثم تطوير مقاييس لهذه الأنشطة.

فإذا حدّدت ثلاثة أهداف رئيسة أو أربعة لمجموعتك، فمن الأرجح أن تجري ترجمة كل واحد من هذه المقاييس إلى اثنين من عوامل النجاح الحرجة أو ثلاثة. ويترجم كل واحد من هذه العوامل بدوره إلى واحد أو أكثر من مقاييس الأداء. وهكذا، فمن الممكن أن تتم في نهاية المطاف ترجمة أربعة أهداف إلى ما قد يصل إلى 24 مقياسًا. وإذا شهد عدد المقاييس زيادة أكبر بكثير من تلك، فستجد أنك تبذل قدرًا كبيرًا من الجهد في تتبع البيانات إلى حد يجعلك تفقد «الصورة الكبيرة».

عدم انسجام المقاييس

احرص على أن تدعم المقاييس والأهداف التي تحددها، إنجاز الأهداف الإستراتيجية لشركتك ووحدةك. يقرّر كثير من المديرين قياس جوانب من أداء مجموعاتهم، تكون في الحقيقة قليلة الصلة بالأهداف رفيعة المستوى. فمثلاً: يمكن أن يبدي مدير مركز الاتصال، اهتماماً كبيراً بقدرة مجموعته على معالجة اتصالات الزبائن على نحو سريع، ويقول لموظفيه إنّه يقيس سرعة معالجتهم للمكالمات، ويقوم بتقييم أدائهم استناداً إلى هذا المقياس. يمكنك أن تثق في أنّ الموظفين سيعملون بجد أكبر؛ للتخلّص من أيّ متّصل بأسرع ما يستطيعون وإنهاء مكالمته. لكن، وإذا كانت الشركة قد حدّدت لنفسها إستراتيجية تتمثّل بالاعتماد على إقناع العملاء بالشراء عبر الهاتف، فإنّ الإسراع في إنهاء مكالمة العميل، يمكن بسهولة أن يسيء إلى إستراتيجية الشركة.

الأهداف المفرطة الطموح

قد يفكر المدير أنّ وضع أهداف طموحة «متقدّمة» لمقاييسه، سيجعل موظفيه أكثر تنافسية، ما يؤدّي إلى مستويات أداء غير مسبوقه. قد يكون هذا ممكناً بالفعل، لكنّ الأهداف الطموحة يمكن أيضاً أن تسيء إلى معنويات الموظفين، إذا كانوا يفتقرون إلى الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف، وإذا كانوا يعدّون تلك الأهداف غير واقعية، وغير قابلة للتحقيق. لذا، يجب وضع أهداف مرتفعة بما يكفي، لتحفيز موظفيك على بلوغ أفضل أداء لديهم.

لكن، لا يجوز أن تكون مرتفعة كثيرًا، إلى حد يجعل الموظفين يستنتجون أنهم غير قادرين على تحقيقها.

ومن الممكن أيضًا أن يتسبب وضع أهداف مفرطة الطموح بنتائج عكسية بطريقة أخرى، إذ يمكن أن يحفز سلوكيات لا أخلاقية، أو سلوكيات غير قانونية أحيانًا. على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي الأهداف المفرطة الطموح في مجال المبيعات والإيرادات، إلى ظهور مشكلات خطيرة في قطاع التأمين تؤدي إلى تحقيقات حكومية في ممارسات الشركة.

التلاعب في بيانات الأداء

يمكن أحيانًا أن يؤدي اختيار المقاييس من قبل الشركة أو الوحدة، إلى جعل المديرين «يتلاعبون» بالنظام بهدف الظهور بمظهر من حققوا الأداء المستهدف.

على سبيل المثال، لنفترض وجود شركة سيارات ترغب في أن تصبح «أفضل شركة في هذا القطاع في مجال خدمة العملاء». ستكون لهذه الشركة مقاييس تتصل برضا العملاء وولائهم، وكذلك بعدد شكاوى العملاء. ويعرف موظفو بيع السيارات الجديدة في هذه الشركة، أن تعويضاتهم تتعلق بما سيكتبه العملاء في ملاحظاتهم، التي يسجلونها في الاستثمارات التي ترسلها الشركة إلى العميل لملئها بعد البيع. ويمكن أن يؤدي هذا - وفور الاتفاق مع العميل على الصفقة - بأن يقوم موظف المبيعات «بإرشاد» العميل إلى كيفية ملء الاستمارة، بل قد يحاول الموظف أيضًا استمالة عطف العميل:

«سيعتمد دخلي على ما ستقوله في هذه الاستمارة. وآمل أن تساعدني». فما النتيجة؟ عملاء منزعجون من مضايقة موظف المبيعات وتلاعبه بعواطفهم، إضافة إلى نقص في الملاحظات الراجعة حول أداء موظف المبيعات، وهي الملاحظات التي تصل إلى الشركة عن طريق الاستمارة المذكورة.

وإليك أمثلة أخرى: قد يحاول موظفوك (بل ربما نظراؤك في الأقسام الأخرى أيضاً) وعلى نحو مقصود، أن يخفّضوا الأهداف؛ كي يتمكنوا من تجاوزها بسهولة، ومن الحصول على علاوات وإشادات. أو يمكن أن يلجأ قائد فريق المبيعات إلى المبالغة في صعوبة بيئة عملية البيع؛ كي يضع لنفسه أهدافاً متواضعة، ثم يبدو نجماً من نجوم الأداء من دون أن يضطر إلى بذل أي جهد زائد في عمله.

ما الدرس المستفاد من هذه الأمثلة؟ يمكن أن تؤدّي أنظمة قياس الأداء إلى تغيير سلوك الموظفين، وقد يكون هذا التغيير أحياناً من نوع لا ترغب فيه الشركة أبداً. تجنّب هذه السيناريوهات في مجموعتك، من خلال الحرص على القيام بما يأتي قبل وضع الأهداف:

- خصّص الوقت الكافي لتعرف كيف يقوم موظفوك بتغيير سلوكهم؛ كي يستطيعوا تحقيق الأهداف التي وضعتها لمقاييس الأداء التي يستخدمونها.
- فكّر إذا كانت هذه التغيّرات في السلوك، تسبّب نتائج غير مقصودة وغير مرغوبة لمجموعتك وشركتك أيضاً.

- إذا طلبت إلى أحد موظفيك المباشرين تقديم مدخلاته حول وضع الأهداف، فعليك أن تحاول التحقّق من المنطق الكامل خلف اقتراحاته. لا تظن أنّ ما يقوله هذا الشخص يعبر عن حقيقة ما في ذهنه: اسأله عن المصادر التي اعتمد عليها في تشكيل رأيه المتعلّق بالأهداف، وتحقّق من مصداقية هذه المصادر.

صعوبة التحقّق من البيانات

المقصود بالتحقّق من البيانات: تقييم دقتها ومصداقيتها. من السهل التحقّق من بعض أنواع البيانات كالإيرادات والنفقات مثلاً؛ لأنّها بيانات موضوعية تخضع لتدقيق منتظم. على سبيل المثال، يمكنك أن تقوم بجدولة الفواتير الناتجة عن مجموعتك؛ لتقرّر إن كانت أرقام الإيرادات الخاصة بالمجموعة صحيحة. ويمكنك أيضاً أن تراجع الحسابات المدينة؛ لتعرف دقّة المعلومات المتعلّقة بالمصاريف. ويمكن أيضاً عدّ المعلومات الآتية من مؤسسات تتابع وضع الشركات في السوق، دقيقة أيضاً.

لكن التحقّق من بعض البيانات يظلّ أصعب من ذلك. خذ مثلاً معنويات العاملين، أو مدى التجديد في أحد المنتجات الجديدة، أو رضا العملاء. قد تكون هذه الأشياء مؤشّرات مهمّة في ما يخص أداء مجموعتك. لكن، ما مدى موثوقية البيانات التي تستطيع جمعها عن هذه القياسات؟ وبما أنّ هذه البيانات غير موضوعية الطابع، فمن السهل التلاعب بها من قِبَل الأفراد الساعين إلى جعل أدائهم يبدو أفضل ممّا هو عليه في حقيقة الأمر. لكن

هذا لا يعني أنّ البيانات غير الموضوعية غير مهمّة. والواقع أنّ المؤشّرات الرئيسية تكون غير موضوعية بصفة طاغية (استطلاعات رضا العملاء ومعنويات الموظفين على سبيل المثال)، وهي موجودة لأنّها قادرة على مساعدة مؤسستك على إدارة أدائها على نحو مخطّط مسبقاً. لكن عليك تفادي الاعتماد على مقياس غير موضوعي واحد، والأخذ به وحده ليكون مؤشّراً على أحد عوامل النجاح الحرجة. لا يمكن لأيّ مقياس غير موضوعي منفرد، أن يعطيك صورة متكاملة حقّاً لما يجري في واقع الأمر.

الاستجابات غير الملائمة لحالات قصور الأداء

عندما ترى أنّ بيانات الأداء الفعلي تقل كثيراً عن مستوى الأداء المستهدف، فعليك أن تتفادى الاستجابات غير الملائمة الآتية:

- **التدخّلات المتعجّلة:** لا تبالغ في ردّة فعلك إزاء كل قصور في الأداء. فقد يكون تدخّلك أسرع ممّا يجب، كأن تطرد أحد الموظفين، أو أن تطلق مبادرة تغيير مكلفة واسعة النطاق، لا تعالج الأسباب الحقيقية الكامنة خلف ذلك القصور في الأداء. عليك بدلاً من ذلك أن تخصص وقتاً لدراسة ما قد يكون سبباً لقصور الأداء، والتفكير في مجموعة من الحلول المحتملة لتلك المشكلة.
- **تخفيض الأهداف:** أسهل الطرق لإغلاق الثغرات بين الأداء والأداء الفعلي هي تخفيض الأهداف، بحيث يكون بلوغها أكثر سهولة في

المرّة القادمة، لكن هذه الطريقة تؤدي بفكرة قياس الأداء من أساسها. فقد يكون الهدف أحياناً مفرط الطموح إلى حد يستدعي إعادة النظر فيه حقاً. لكن توجد حالات أخرى تكون الاستجابة الأفضل فيها، تحديد إمكانية إجراء تغييرات منطقية في العمليات والهيكلية المؤسساتية، وغير ذلك من جوانب عمل المجموعة؛ كي يصبح إصال مستوى الأداء الفعلي إلى مستوى الأداء المستهدف أمراً ممكناً.

الأهداف والقياسات التي عفا عليها الزمن

كل شيء يتغيّر! وتتبدّل أحوال الشركات، ويظهر منافسون جدد. وتقوم شركتك أو وحدتك بتعديل إستراتيجيتها، وتتغير قاعدة العملاء أيضاً، مثلما تتقدّم التقنية. وما كان مهماً لنجاح شركتك منذ ثلاث سنوات قد لا يكون مهماً الآن.

يجب أن تكون أهداف الأداء وقياساته على صلة بأوضاع الأعمال الراهنة. لكن عليك أيضاً أن تحافظ على أقصى ما يمكن من انسجام المقاييس عبر الزمن؛ كي تستطيع مقارنة الأداء مع مراحل مختلفة في الماضي. ما الحل إذن؟ عليك أن تقوم على الدوام بتقييم التغيّرات في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية. وعليك أن تبذل الجهد للمحافظة على التوازن: حافظ على انسجام الأهداف والمقاييس حيث يكون هذا ممكناً

وملائمًا، وعدّلها عندما يكون ذلك ضروريًا؛ كي يعكس الحقائق المتغيرة.
يعدّ تفادي المزالق المذكورة أعلاه أمرًا بالغ الأهمية؛ كي تتمكن من
تقييم أداء مجموعتك تقييمًا صحيحًا. وعندما تجمع البيانات التي تعكس
حقًا ما يجري في المجموعة، فإنّك تصبح قادرًا على إدارة أدائك وأداء
مجموعتك، على نحو أكثر فاعلية.