

تطوير الموظفين

سلسلة كتاب الجيب العلمي

تقدم كتب هذه السلسلة حلولاً فورية لتحديات شائعة يصادفها المديرون في أعمالهم كل يوم. وكل كتاب من هذه السلسلة يتضمن أدوات سهلة واختبارات ذاتية وأمثلة من واقع الحياة تساعدك في التعرف على مكان من قوتك ونقاط ضعفك، كما تعمل على صقل مهاراتك النقدية. وسواء كنت جالساً في مكتبك، أو في أحد الاجتماعات أو كنت في الطريق إلى عملك تستطيع أن تجد العون في هذه الكتب لكي تعالج تلك المطالب اليومية لعملك بسرعة أكبر وإتقان جيد وفاعلية.

من كتب هذه السلسلة

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| - قيادة فريق العمل | - إدارة الاجتماعات |
| - إدارة الوقت | - إدارة المشروعات |
| - تدريب الأفراد | - قيادة الأفراد |
| - المراسلات التجارية | - كيف تفهم لغة المال |
| - تقديم التغذية الراجعة | - صرف موظف من عمله |
| - وضع خطة عمل | - إدارة الإجهاد |
| - التفويض بالعمل | - صوغ العمل المهني |

- إقناع الآخرين
- الإدارة للارتقاء
- اتخاذ القرارات
- تقييم الأداء
- تطوير الموظفين
- إدارة التفاعلات الصعبة مع الآخرين
- إدارة الأزمات
- كيف تصبح مديراً جديداً
- استقدام موظف جديد
- تطبيق الابتكار
- تحضير الميزانية



تطوير الموظفين

حلول من الخبراء لتحديات يومية

نقله إلى العربية

وليد شحادة

Original Title

DEVELOPING EMPLOYEES

Expert Solutions to Everyday Challenges

Pocket Mentor Series

Copyright © 2009 Harvard Business School Publishing Corporation

ISBN-13: 978-1-4221-2885-5

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
Published by arrangement with Harvard Business Press, Boston Massachusetts (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعيكان بالتعاقد مع مطابع كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد، بوسطن،
ماستشوستس - الولايات المتحدة الأمريكية.

© العيكان 2010 - 1431

ISBN 5 - 004 - 503 - 603 - 978

الناشر العيكان للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517
الطبعة العربية الأولى 1432هـ - 2011م

ح مكتبة العيكان، 1431هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
مجموعة مؤلفين

تطوير المؤلفين (حلول من الخبراء لتحديات يومية). مجموعة مؤلفين؛ وليد شحادة.

- الرياض، 1431هـ

160ص؛ 12.5 × 18سم.

ردمك: 5-004-503-603-978

1. التنظيم الإداري 2. الموظفون والمستخدمون - تدريب 3. الإنتاجية

أ. شحادة، وليد (مترجم) ب. العنوان

ديوي 350,0072 رقم الإيداع: 1431 / 2019

امتياز التوزيع شركة مكتبة العيكان

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العربية

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب 62807 الرمز 11595

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما
في ذلك التصوير بالنسخ، فوتوكوبي، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

المحتويات

- رسالة المعلم الخبير: لماذا ينبغي تطوير الموظفين.....13
- تطوير الموظفين: الأسس.....15
- مثال واقعي من إحدى الشركات يوضح
الحاجة إلى تطوير الموظفين17
- صورة كبرى تبين كيف أن تطوير الموظفين يساعدك
ويفيد في عمل مؤسستك وكيف يسير هذا العمل.
- ما الفائدة التي تجنيها المؤسسة من ذلك؟.....20
- المقارنة بين مقاربات قديمة ومقاربات جديدة
للتنمية والتطوير23
- دورك الذي تقوم به.....25
- إلقاء الضوء على الطريقة التي تستطيع عبرها أن
تضطلع بهذا الدور الحيوي.
- لماذا يهمل بعض المديرين تطوير موظفيهم؟.....27
- ماذا يحدث إن أهملت ذلك؟.....28

- 31.....كيف تستطيع أن تنجز هذا الدور؟
- 35.....وضع إستراتيجيات تطوير مناسبة للموظفين
طرائق لتكييف خطط التطوير بما يتلاءم مع احتياجات
الموظفين الفريدة.
- 37.....أهمية ملاحظة الفروق بين الموظفين
- 39.....طرائق للتمييز بين الموظفين
- 43.....الاستعانة بشبكة الأداء والإمكانات
نصائح لاستخدام أداة قوية في التطوير.
- 45.....ما هي هذه الشبكة؟
- 46.....تقويم أداء الموظف
- 48.....تقويم إمكانات الموظف
- 54.....وضع الموظف في هذه الشبكة
- 56.....الاستعانة بالشبكة لتحديد الخطوات الآتية
- 61.....كيف تجعل أفضل الموظفين راضين بعملهم ويحبونه
آراء تنفيذية في جعل الموظفين ذوي الأداء الأفضل مرتبطين بعملهم.
المقارنة بين المحفزات الخارجية بمواجهة
- 63.....المحفزات الداخلية

- 65..... التعرف على ما هو محفز لأفضل الموظفين
- 66..... تقديم التحديات الصحيحة والمناسبة
- 72..... تأمين معلمين خبراء لأصحاب المواهب
- 77..... مساعدة الموظفين الأكفاء على مواصلة النمو
- مقترحات للارتقاء بالموظفين الأكفاء نحو مستويات جديدة للإنجاز
- التعرف على «العمود الفقري للشركة»
- 79..... وتقديرهم حق قدرهم
- 81..... تطوير المسهمين الموثوقين
- 83..... التعبير عن الاستحسان مراراً
- 87..... كيف تتعامل مع ذوي الأداء الضعيف
- ماذا تفعل مع اللاعبين من الدرجة (ح).
- 89..... حساب نسبة العائد على الإدارة
- 91..... التعرف على اللاعبين من الدرجة (ح)
- 92..... نقل ذوي الأداء الضعيف خطوة للأعلى أو للخارج
- 93..... تقرير ما إذا كان الفصل هو المخرج الوحيد
- 95..... مناقشة أمور تطوير العمل المهني مع الموظفين
- آراء بخصوص التحدث مع الموظف عن خطواته الآتية في عمله.

- 98.....الإعداد لجلسة المناقشة.
- 100.....بناء الثقة.
- 103.....إجراء المناقشة.
- 105.....تعريف خطة التطوير.
- 109.....معلومات مهمة وأدوات.
- 111.....أدوات لتطوير الموظفين.
- أوراق عمل يمكن الاستعانة بها في التعرف جيداً على
«شبكة الأداء والإمكانات» وفي التحضير لجلسة مناقشات
حول التطوير والتنمية ولوضع خطة تطوير للموظف.
- 127.....اختبر نفسك.
- مراجعة مفيدة للمفاهيم التي عرضها هذا الكتاب. جرب
أن تحلها قبل وبعد قراءتك للكتاب لترى مقدار ما تعلمت.
- 131.....أجوبة أسئلة الاختبار.
- 137.....لمعرفة المزيد.
- عناوين لكتب ومقالات إن كنت تريد معرفة المزيد عن هذا الموضوع.

145.....مراجع لتطوير الموظفين

147.....ملاحظات

لاستعمالك الشخصي تدون عليها آراء تخطر لك.



رسالة المعلم الخبير: لماذا ينبغي تطوير موظفيك؟

فكر ولو للحظة واحدة في كل أولئك الأشخاص الذين يعملون لديك. تصور أن كل واحد منهم يمكن أن يعمل بكل طاقته - ينمو ويكتسب مهارات جديدة كل يوم ويقدم لفريق عملك ولؤسستك كلها قيمة مهمة دوماً. إنها حقاً رؤية ملهمة، أليس كذلك؟ وأنت تستطيع أن تجعل هذه الرؤية حقيقة واقعة عبر تطوير أداء موظفيك وتمية قدراتهم.

إن تطوير الموظفين وتدريبهم عمل يهدف إلى جعل مرؤوسيك يتطورون مهنيًا فتعطي مؤسستك قيمة تزداد مع الأيام. والمدير الذي يتفوق في تطوير الموظفين العاملين تحت قيادته يكون بذلك مورداً عظيم القيمة للشركة.

سوف تجد في هذا الكتاب ثروة هائلة من النصائح المفيدة في تطوير الموظفين - بما في ذلك السبل اللازمة للتعرف على الفروق بين من يتبعون لك مباشرة بخصوص أدائهم وإمكاناتهم،

والطريقة المفيدة لتكييف إستراتيجياتك التنموية بحسب قدرات كل شخص واحتياجاته وكيف تجري مناقشات بخصوص التنمية والتطوير مع مرؤوسيك المباشرين.

إن تدريب الموظفين وتطويرهم يحتاج إلى الوقت والطاقة، لكن المردود جدير بكل ذلك - من فريق عمل مخلص ووفي وعالي الأداء.

المعلمة الخبيرة: سوزان ألفي Susan Alvey

هي مدربة تنفيذية وخبيرة متخصصة في تطوير القيادة. تدرّس في برنامج شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية بابسون Babson College. وقادت جهود تطوير التعليم وتنمية المؤسسات لدى قسم النشر التابع لكلية الأعمال في هارفارد في المدة الممتدة من 2001 وحتى 2006. وقامت بدور «المسهّل» في عمليات التغيير والتفكير الإستراتيجي في جميع المؤسسات التي استعانت بها. وهي تعمل بتعاون وثيق مع المسؤولين التنفيذيين في الشركات في سبيل ضمان أن تكون إستراتيجياتها لإدارة ذوي المواهب داعمة لإستراتيجية الأعمال في تلك المؤسسات وأن تكون هيكلية المؤسسات وأدوارها وإجراءاتها بخصوص الأداء كفيلة بإعطاء أفضل النتائج.

تطوير الموظفين:

الأسس

مثال واقعي يوضح
الحاجة إلى تطوير
الموظفين



مثال واقعي يوضح الحاجة إلى تطوير الموظفين

إن سألت ثلاثة أشخاص في مؤسستك ما معنى «تطوير عمل الموظفين»؟ تحصل على ثلاث إجابات مختلفة. فمثلاً:

● **المروؤوس المباشر** قد يركز على الحراك نحو الأعلى (مثل قوله «ماذا أستطيع أن أفعل لأحصل على ترقية؟»).

● **أما المدير** فقد يتحدث عن تحفيز الموظفين وإنتاجيتهم وارتباطهم بالعمل (فقد يقول مثلاً: «ماذا أفعل لأحض الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم؟»).

● **وأما الرئيس التنفيذي** فقد يتناول أشياء أخرى مثل ما هو مطلوب لأجل الاحتفاظ بأفضل الموهوبين وتنميتهم ومساعدتهم ليكونوا قادة في الشركة في المستقبل (مثل قوله: «ماذا ينبغي أن نفعل لكي نضمن وجود أشخاص ذوي مهارات ممتازة في أماكنهم الصحيحة في الشركة في المستقبل؟»).

ولكن بصرف النظر عما تفضله أنت في المؤسسة يمكن تعريف «تطوير الموظفين» بأنه عملية يقصد بها إدارة نمو الموظفين

المهني. وهذه العملية بوجهها الأمثل تتكامل مع برنامج إدارة أداء المؤسسة، لكنها تظل مميزة عن التقويم الروتيني للأداء.

ما الفائدة التي تجنيها المؤسسة من ذلك؟

لا شك أن تطوير أداء الموظفين عامل أساسي مهم لنجاح مؤسستك. وقد أثبتت البحوث، كما جاء في كتاب ماركوس بكنغهام وكيرت كوفمان (Marcus Buckingham and Curt Coffman بعنوان «أولاً حطم كل القواعد» (First, Break All the Rules)) أن الشركات التي يجد الموظفون فيها كل الإلهام ليبدلوا أقصى إمكاناتهم تعطي أفضل النتائج في أعمالها عموماً - بما في ذلك الربحية والحصة في السوق والابتكار والفاعلية.

والموظفون الذين يقدمون أفضل ما لديهم في أعمالهم لديهم الطاقة اللازمة لتوليد حلول جديدة لمشكلات المؤسسة. وهم يتعاونون على نحو أفضل في سبيل إنشاء منتجات وخدمات وعمليات مبتكرة. والموظفون الملهمون، فضلاً عن ذلك، يعتززون بأعمالهم عموماً، ويشعرون بأنهم مسؤولون عن خير وصلاح وحدة أعمالهم أو حتى مؤسستهم برمتها.

لهذا، فإن الخطة التي تضعها شركتك لتطوير الموظفين وتمييزهم عامل أساسي ومهم في الطريقة التي بها ينجح مشروعكم لجذب أفضل الموهوبين والاحتفاظ بهم - فهؤلاء الأفراد هم المجهزون أفضل تجهيز ليكونوا أحسن نتيجة نهائية للشركة. وإذا أحسن الأفراد ذوو الأداء العالي بأنهم يمنحون دائماً الفرص اللازمة للنمو فلن يفكروا في ترك الشركة حتى لو مرت الشركة بظروف صعبة. وهذا يوفر على شركتك الكثير من تكاليف توظيف أفراد جدد وتدريبهم.

وبالمثل، فإن وجود برنامج قوي لتطوير الأعمال يساعد مؤسستك في الإعداد للمستقبل. وكيف ذلك؟ ذلك أنه يعدّ عوناً لك لتحديد من سيكون في المكان المناسب للاضطلاع بمهام معينة في القسم الذي تديره أو فريق العمل الذي يعمل بقيادتك في السنوات المقبلة.

وبهذه الطريقة سيكون الموظفون لديك على أتم الاستعداد للانتقال إلى الأدوار المفتاحية عندما تنشأ الحاجة إلى ذلك. وبهذا النوع من التخطيط لتوارث المهام تستطيع مؤسستك أن تكون في وضع يؤهلها للاستجابة للتحديات الجديدة ولاقتناص الفرص المتاحة في السوق.

الجدول رقم (1)

مقاربتان للتطوير

المقاربة الجديدة	المقاربة القديمة
كل من يعمل في المؤسسة ينبغي تطويره وخصوصاً من أداؤهم ممتاز ومن أداؤهم موثوق.	ضعيفو الأداء فقط هم بحاجة للتطوير
تطوير الموظفين وتنمية قدراتهم مسؤوليية كل مدير في المؤسسة.	التطوير مسؤوليية مجموعة قسم الموارد البشرية
يركز تطوير عمل المرء على تنقل الموظفين مروراً بتحديات جديدة بغية تعزيز قدراتهم المهنية.	يركز تطوير عمل المرء على انتقال الموظفين القادرين نحو الأعلى في سلم الوظائف داخل الشركة
قد تتضمن عملية التنمية والتطوير التدريب، لكنها تعني أيضاً وسائل للتعلم تكون غير رسمية وفي أثناء العمل مثل:	التنمية والتطوير تعني «التدريب» (أي عقد ندوات وحلقات بحث أو ورشات عمل في أيام نهاية الأسبوع).
● المهام «الممتدة».	
● التغيير الدوري للمهام.	
● التعلم الإلكتروني الذاتي.	
● التعلم من خلال العمل.	
● تدريب المدير للموظف والتغذية الراجعة.	
● التعليم والتدريب.	

مقارنة بين المقاربة القديمة والمقاربة الجديدة للتنمية والتطوير

لوحظ في العقود القليلة الماضية من السنين حصول تغير في مقاربة تطوير الموظفين في العديد من المؤسسات، وقد تبنت شركات عدة نماذج أكثر توسعاً لما قد تبدو عليه عملية التطوير. يعطينا الجدول رقم (1) فكرة عن النماذج الجديدة ومدى توسعها بالمقارنة مع النماذج القديمة.

ولكي تنجح في تطوير الموظفين لديك، وتكون فاعلاً في ذلك ينبغي أن تكون لديك مهارات معينة، مثل القدرة على البحث عن فرص لإطلاق إمكانات مرؤوسيك ولأن تضع أهدافاً تنموية لهم وأن تقدم لهم التغذية الراجعة التي تفيدهم في تعزيز مواهبهم أكثر فأكثر. بل والمهم أيضاً أن تحس بالتزام قوي نحو صقل قدرات مرؤوسيك.

وفي أثناء سعيك جاهداً لتطوير قدرات موظفيك اذكر دوماً أنه لا توجد مقاربة ذات قياس واحد تصلح للجميع. بل يجب عليك أن تستجيب دوماً لبيئة الأعمال التي تنفرد بها مؤسستك، ولما لدى موظفيك أفراداً من قيم ومهارات واهتمامات. وفي

موضع متأخر من هذا الكتاب سوف نخوض بمزيد من التفاصيل في كيفية وضع إستراتيجيات تنموية لمؤسستك تكون مناسبة لأداء كل موظف لديك وما لديه من إمكانيات واهتمامات.

«لكي تنمو أزهارك وتزهو عليك أن تروبوها».

- Stephen R. Covey



**دورك
الذي تقوم به**



دورك الذي تقوم به

مع أن برنامج تطوير الموظفين في المؤسسة ينشأ عادة في قسم الموارد البشرية، ولكن نجاح البرنامج يتوقف على حسن تنفيذ المديرين في جميع أقسام المؤسسة لهذا البرنامج. والمؤسف أن عدداً لا بأس به من المديرين لا يهتمون بتعرّف الاحتياجات التنموية للموظفين على نحو كافٍ. لنحاول الآن أن نلقي نظرة على أسباب ذلك وعلى التبعات السلبية الناشئة عنه، ومن ثم نحاول التعرف على أفكار تجنبكم الوقوع في هذا الخطأ الشائع كثيراً.

لماذا يهمل بعض المديرين تطوير موظفيهم؟

يشعر المديرون في معظم الأحيان بعدم وجود الوقت الكافي للاستثمار في تطوير مرؤوسيههم المباشرين. وفي ضوء برنامج عملهم المزدحم يعتقدون أنه طالما كان الموظفون يحققون التوقعات الأساسية للأداء فهذا وحده كافٍ لمعالجة أي أمور تتعلق بالأداء في أثناء المراجعات السنوية والربعية. وما لم يقيم الموظف نفسه بالتحدث مع مديره حول التنمية والتطوير فإن المدير لا يخصص

وقتاً لتقديم أي موارد بخصوص التنمية والتطوير، مثل أفكار خاصة لتعلم مهارات جديدة أو كيفية التصدي لتحديات جديدة. يضاف إلى ذلك أن المديرين غالباً يجتنبون الحديث عن أمور خاصة بالتطوير؛ لأن هذه المناقشات تكون صعبة في الكثير من الأحيان - وذلك لأسباب عديدة. ولتوضيح ذلك نضرب المثال الآتي: يشعر جو، المدير، بعدم الارتياح إذا شاء التحدث مع موظفين ضعيفي الأداء؛ لأنه لم يضع بعد خطة عمل واضحة لمعالجة مشكلة الأداء. وسيوبان Siobahn، مديرة أيضاً، تعرف أنه لا يوجد حالياً فرص جديدة كثيرة التحديات أو تثير الاهتمام لدى مجموعتها لذلك فهي تبتعد عن الحديث مع مرؤوسيهما ذوي الأداء الممتاز خشية أن تفقداهم.

ماذا يحدث إن أهملت ذلك؟

برغم الحديث عن التنمية والتطوير المهني مع الموظفين فقد يكون صعباً إلا أن عدم الحديث عنها قد تكون له آثار سلبية على أداء وحدتك وعلى الشركة برمتها أيضاً. وكيف؟ قد يشعر أصحاب الأداء الأفضل وذوو الأداء الموثوق أنهم مهملون أو قد

يفقدون المتعة في العمل. وإن لم يعط هؤلاء المرؤوسون فرصاً للنمو والصعود دورياً بانتظام أو إن لم يشعروا بوجود دعم لهم فقد تبدأ معنوياتهم وتمعنهم بالعمل بالتراجع. ومن ثم قد ينظرون إلى عملهم على أنه ليس من أولى أولوياتهم، وقد تتراجع عاداتهم في أداء عملهم، وربما يتركون الشركة ويعملون لدى المنافسين. وإن لم يرد ذوو الأداء الممتاز أي فرص للنمو (وهذه الفرص قد تكون موجودة إنما قد لا تشاهد فوراً) فقد يبحثون عن تحديات خارج فريق عملك - أو ربما خارج مؤسستك.

وفي الطرف الآخر، إن ركزت على التنمية والتطوير بدلاً من تحسين أداء ذوي الأداء الضعيف فقد يفترضون خطأ أنهم يحسنون أداء عملهم. لذلك قد يشعر هؤلاء عندئذ بخيبة الأمل إن لم تأت بهم الترقية. وإن لم يعرفوا لماذا استبعدوا عن الترقية فقد يتحدثون عن إحباطاتهم مع الآخرين فينتشر الاستياء ويعم في الشركة.

وبالمثل، هناك تبعات خطيرة على عملك في منصبك الإداري إن أهملت تطوير موظفيك، وتحديداً:

- قد تفقد فرصة الموازنة بين تنمية موظفيك وتطويرهم مع وتوجهات مؤسستك.

● وقد يكون لديك موظفون غير منتجين وغير راضين يعملون لديك وقد يسممون معنويات الموظفين الآخرين ويؤثرون سلباً في إنتاجيتهم.

● وقد تخسر الدعم والقوة من الزملاء فيما لو غادر المؤسسة واحد من ذوي الأداء الممتاز.

لا تستغرب، فذلك كله قد ينعكس سلباً عليك، وقد يضر بك وبتوقعاتك الخاصة في هذه المؤسسة.

ماذا تفعل؟

هل أعمتك النجوم؟

بدأ جاك عمله في شركة روز وغرين وبلوم Rose, Greene & Bloom LLC مديراً لدائرة البحوث منذ عام مضى. وهي شركة متخصصة في التحليل الإحصائي. كان يعتز بقدرته على توفير فرص للنمو للموظفين النجوم لديه، وكان على ثقة بأنه عالج أموراً تتعلق بالأداء مع الموظفين ذوي الأداء الضعيف على أفضل ما لديه من مقدرة.

لكنه في صبيحة أحد الأيام تناهت إلى سمعه أخبار مزعجة. إحدى الموظفات لديه واسمها Ana وهي ذات كفاءة عالية، ويمكن الاعتماد عليها قد بدأت البحث عن عمل جديد؛ لأنها أحست أنها مهملة ولا أحد يقدرها حق قدرها. فوجئ جاك بما سمع، فقد كانت أنا راضية بعملها وقانعة به. وواقع الحال إنها لم تكن بحاجة للكثير من اهتمامه. شعر جاك بشوق لاتخاذ إجراء فوري للاحتفاظ بها، لكنه لم يدر من أين يبدأ.

ماذا تفعل؟ سوف يقترح المعلم الخبير حلاً لهذه المشكلة في «ما بوسعك أن تفعله».

«إنما أنا بحاجة إلى شخص يجعلني أفعل ما أستطيع فعله»

- Ralph Waldo Emerson

كيف تستطيع أن تنجز هذا الدور؟

تعتمد التنمية الفاعلة للموظفين على قدرتك في تحقيق المواءمة بين فرص نمو الموظفين واحتياجات شركتك. ولكن برغم كونك المسؤول عن قيادة تطوير مرؤوسيك المباشرين

إلا أن الموظفين أنفسهم يجب أن يشعروا بشيء من الإحساس بامتلاكهم لعملية إدارة عملهم المهني. وكما سوف نرى قريباً أنت تستطيع أن تساعدهم في اكتساب هذا الإحساس بالتمكك من خلال إشراكهم في مناقشات دورية حول فرص أعمالهم داخل هذه المؤسسة.

وأنت بصفتك المدير تشارك في هذا الإحساس بالتمكك لعملية تطوير الموظفين أيضاً. فدورك يتألف من الأنشطة الآتية:

- مساعدة الموظفين في جعل مهاراتهم واهتماماتهم بالأعمال والقيم التي يتوقعونها من عملهم تتطابق مع فرص العمل.
- إجراء مناقشات متعددة لاحتياجات مرؤوسيك للتطوير والتنمية.
- إعطاء تغذية راجعة محددة وفي وقتها المناسب حول أداء الموظف مقابل التوقعات التي اتفقت معه عليها.
- القيام بالتدريب إذا دعت الحاجة لمساعدة الموظفين على الوصول إلى الأهداف المتفق عليها.

؟ ما بوسعك أن تفعله؟

أتذكر جاك واهتمامه في كيفية الاحتفاظ بأنا في الشركة؟

إليك ما يقترحه المعلم الخبير:

ارتكب جاك غلطة يرتكبها معظم المديرين ألا وهي تركيزه لجهوده ووقته لتطوير أفضل الموظفين والعمل على إدارة أولئك ذوي الأداء الضعيف، ونتيجة لذلك أهمل الأفراد الواقفين في الوسط - ويُقصد بهم اللاعبون من الدرجة (ب)، أو من يسهمون ويحظون بثقة رؤسائهم ويلبسون التوقعات، ولكنهم ليسوا من المبرزين اللامعين. وأنا واحدة منهم.

لكي يحتفظ بأنا ولا يدعها تخرج من الشركة يتعين على جاك أن يقدر إسهاماتها وأن يتحدث عن قيمتها. ينبغي له أن يناقشها وأن يقرراً معاً الاتجاه الذي تراه مناسباً لعملها، ولكن ينبغي له أن يحرص على ألا يفرض عليها رغبته الشخصية في تطورها ونموها. وإن رغبت أنا في تحمل مسؤوليات جديدة في عملها ينبغي لجاك أن يأخذ في حسبانها ما لديها من مهارات واهتمامات وقيم. وعليه

عندئذ يقع عبء البحث عن فرص للتطوير تتلاءم معها. وحين يشعر بأن لديه الاستعداد للحديث عن الفرص المتاحة يلتقي بها ويعملان معاً على وضع خطة تطوير تكون مقبولة لكل منهما معاً.

- القيام بدور المعلم غير الرسمي، وذلك من خلال التعرف على السلوكيات والمواقف التي تتخذها نموذجاً، فتقيس عليها (ومثاله أن تتخذ زمام المبادرة لتطوير ذاتك).
 - العمل مع الموظفين معاً لوضع خطة تطوير فردية.
-

وضع إستراتيجيات
تطوير مناسبة
للموظفين



وضع إستراتيجيات طوير مناسبة للموظفين

ربما تعلم، وأنت المدير أنه لا يوجد موظفان اثنان لهما احتياجات واحدة للتطوير. وقد لا تعلم ذلك الدور المفتاحي الذي تؤديه عملية التمييز بين الموظفين والتعرف على الفروق بينهم - من حيث الأداء والإمكانات - في نجاح مؤسستك. سوف ندرس هذا الموضوع فيما يأتي، ونحاول استكشاف إستراتيجيات التمييز بين الموظفين.

أهمية ملاحظة الفروق بين الموظفين

يختلف الموظفون عن بعضهم من حيث ما يحتاج كل منهم للتطوير. وعندما تتعرف على هذه الفروق تتولد لديك نتائج على جانب كبير من الأهمية لمؤسستك. وتحديداً القيام بما يأتي:

- معالجة توقعات الأداء على النحو الصحيح والملائم. إن التوقعات الواقعية للأداء لموظف ما قد لا تناسب موظفاً آخر، حتى لو كان الاثنان في منصبين متماثلين. فالشخص الذي بدأ لتوه القيام بدور معين، على سبيل المثال، قد يحتاج على الأرجح لفرص تطويرية مختلفة عن الفرص

التي قد يحتاجها شخص آخر عمل في المنصب نفسه مدة زمنية أطول.

● **ضع خطط تطويرية مناسبة.** قد يحتاج بعض الموظفين لأهداف موسعة فقط يزودون بها لمواجهة تحديات يصادفونها في عملهم، وقد يحتاج آخرون لأهداف تهتم بتحسين أدائهم. وعندما تميز بين هذين النوعين للاحتياجات تستطيع وضع الخطة التطويرية الصحيحة لكل واحد من المرؤوسين.

● **ساعد المرؤوسين في إدارتهم لأعمالهم.** إن وضع برنامج تطوير يناسب حاجات كل فرد على حدة من الموظفين يحسّن فرص نجاحهم في أعمالهم الحالية والمستقبلية. والموظفون الناجحون لا يعملون على تحقيق نتائج في الأعمال ذات قيمة عليا لشركتك، بل أيضاً يكونون أكثر ولاءً لها. وكلما كثر عدد الموظفين الأوفياء للشركة من ذوي الأداء العالي انخفضت مصاريف استقدام موظفين جدد وتدريبهم، وانخفضت أيضاً تكاليف التعاطي مع تلك الانقطاعات الناشئة عن تغير الموظفين.

- **ضع أساساً قوياً لنجاح مؤسستك.** عندما تعرف من هم الموظفون ذوو الأداء الممتاز تستطيع أن تجعل مؤسستك تركز جهودها على الاحتفاظ بهؤلاء الأشخاص، فلا تتمكن المؤسسات المنافسة من سرقة هؤلاء الموظفين.

طرائق التمييز بين الموظفين

ما هو المعنى الدقيق لكلمة التمييز؟ تعني هذه الكلمة بأبسط معانيها تلك العملية التي يقوم بها المديرون لتقويم أفراد فريقهم بغية تزويدهم بالفرص الملائمة للنمو ولإغناء العمل.

فما هي المعايير التي يجب أن تستعين بها في هذه العملية لتقويم عمل الموظفين؟ تعمل العديد من المؤسسات على التمييز بين موظفيها طبقاً لأدائهم، وباستخدام هذا النموذج يرى المديرون أن الموظفين ينقسمون إلى ثلاث فئات، هي:

- **فئة ذوي الأداء الأعلى:** وهؤلاء هم الموظفون الذين يضعون تعريفاً لمعيار الأداء الاستثنائي، وذلك عبر العمل الدؤوب على تحقيق نتائج نموذجية وتحفيز الآخرين لأن يفعلوا مثلهم.

● فئة ذوي الأداء الموثوق: وهؤلاء هم الموظفون الذين يلبون التوقعات دوماً، ولكنهم قد لا يكونون على المسار السريع داخل المؤسسة.

● فئة ذوي الأداء الضعيف: وهم الموظفون الذين يجتنبون الإخفاق، ويقدمون نتائج تكاد تكون مقبولة.

وقد تفضلت شركات أخرى بإعطاء تسميات لأداء موظفيها بعبارات نسبية. فمثلاً، يكون الموظفون ذوو الأداء الأفضل ما بين 10 إلى 20 في المئة وذوو الأداء الموثوق فئة 60 إلى 80 في المئة وأصحاب الأداء الضعيف الفئة الأدنى ما بين 10 - 20 في المئة. لكن هذا النظام قد أفرز كثيراً من الجدل في العديد من المؤسسات. يقول خصوم هذه الطريقة: إنه بسبب الاختصار على فئة صغيرة من الأفراد نعدهم من ذوي الأداء الأفضل قد ينجم عن هذا التصنيف الإجباري بيئة تنافسية قد تسبب الخوف.

إضافة إلى ذلك سيجد كثير من المديرين من الصعوبة بمكان تحديد نسبة مئوية معينة من موظفيهم - وبخاصة إذا كان أداؤهم مقبولاً - في الطبقة الأدنى.

«عامل الناس، كما ينبغي أن يكونوا، وساعدهم ليصبحوا

قادرين على أن يكونوا كذلك».

- Goethe

والطريقة البديلة لتحديد الفروق بين الموظفين تكمن في تحليل إمكانات الموظف وأدائه الحالي وفق عوامل معينة. عند تحديد الإمكانيات تأخذ في الحسبان ليس فقط تاريخ إسهام الموظف، بل أيضاً قيمة الموظف المستقبلية في شركتك. والآن بعد أن نأخذ في الحسبان هذه المعادلة لنعمل على دراسة أداة تساعدنا في استخراج عوامل الأداء الحالي لكل موظف وإمكاناته المستقبلية.



الاستعانة

بشبكة الأداء والإمكانات



الاستعانة بشبكة الأداء والإمكانات

وكما رأينا توجد طرق عديدة لإجراء تقويم لاحتياجات تطوير الموظفين. وقد تقترح مجموعة الموارد البشرية في مؤسستك أدوات معينة وخاصة؛ لذلك فإن أفضل طريقة للبدء بهذه الدراسة تكون باستشارة تلك المجموعة.

وإن لم تقترح مؤسستك أداة مفضلة لديها فكر باستخدام شبكة الأداء والإمكانات الآتية، وهي شبكة قوية سوف نناقشها بالتفصيل فيما يأتي.

ما هي هذه الشبكة؟

إن شبكة الأداء والإمكانات، كما يتضح من تسميتها، تساعدك في وضع الموظف طبقاً لمصفوفة مؤلفة من خلايا معينة بحسب أدائه الحالي وقيمه المستقبلية المتوقعة للشركة. كل واحدة من هذه الخلايا التسع في المصفوفة تكوّن خريطة لفئة محددة ومجموعة من الأعمال المقترحة (انظر الشكل رقم 1).

فمثلاً، يمكن وضع موظف متوسط الأداء وعالي الإمكانات في الخلية رقم 6 - وتتبع مساق عمل معين لتطوير ذلك الموظف.

يمكن الرجوع إلى ورقة العمل الخاصة بشبكة الأداء والإمكانات (في الجزء الذي يحمل العنوان «أدوات»).

الشكل رقم (1)

شبكة الأداء والإمكانات

3	2	1	عالي	الأداء
6	5	4	متوسط	
9	8	7	منخفض	

منخفض متوسط عالي

الإمكانات

في القسم الخاص بهذا الكتاب، حيث تتضمن عدداً من الأسئلة تساعدك في تحديد مستويات أداء الموظفين وإمكاناتهم، بالإضافة إلى قائمة بخطوات العمل اللازمة.

تقويم أداء الموظف

قبل أن تستخدم شبكة الأداء والإمكانات اعرف أولاً مستوى أداء الموظف. وقد تساعدك الأسئلة الآتية في التوصل

إلى معرفة هذا المستوى. وهي أسئلة ستة في الجدول رقم (2)
تجيب عنها بنعم أو لا بخصوص أداء مرؤوسك المباشر.

الجدول رقم (2)

تقويم أداء الموظف

أجب عن الأسئلة الآتية؛ لكي تقوّم أداء الموظف:

- 1- هل يعمل هذا الموظف، بحيث يفوق التوقعات في مجال واحد من الأداء بالحد الأدنى؟
- 2- هل يعمل هذا الموظف، بحيث يفوق التوقعات في معظم مجالات الأداء أو جميعها؟
- 3- هل يعمل هذا الموظف، بحيث يحقق أو يفوق التوقعات في جميع مجالات الأداء؟
- 4- هل هذا الموظف مسهم أساسي ومهم في عمل الفريق أو في المؤسسة؟
- 5- هل يعمل هذا الموظف وفق تغذية راجعة تصحيحية للأداء لكي يرتقي بمستوى أدائه؟

6- هل سبق لك ، وقدمت لهذا الموظف مكافآت مهمة ومحددة بخصوص الأداء (مثل مكافأة مالية خاصة أو شهادة تقدير رسمية ... إلخ)؟

ضع نقطة واحدة لهذا الموظف عن كل سؤال أجبت عنه بكلمة «نعم». ولتحديد مستوى أداء هذا الموظف اجمع هذه النقاط. فإذا كان المجموع من (صفر إلى 2) فهذا دلالة على أداء ضعيف. وأما المجموع (3 إلى 4) نقاط فالمستوى متوسط، والمجموع (5-6 نقاط) يدل على أداء عالٍ.

مثال: خافير مدير استعان بهذه الشبكة، وأجاب عن هذه الأسئلة الستة بخصوص موظفة لديه اسمها إيزابيل. ثم جمع نتائج النقاط وحصل على النتيجة (3) (أي ثلاث إجابات بكلمة «نعم») وبحسب هذا النظام نجد أن إيزابيل موظفة ذات أداء متوسط.

تقويم إمكانات الموظف

وبعد أن قومت أداء الموظف الحالي يتعين عليك أن تقوِّم إمكاناته وتحدها. ويمكنك فعل ذلك عبر الإجابة بـ «نعم» أو «لا» عن الأسئلة العشرة الآتية في الجدول رقم (3).

ومرة أخرى ضع نقطة واحدة لكل سؤال أجيب عنه بالإيجاب. وإن كنت غير واثق من الإجابة فالأفضل إعطاء الجواب في مصلحة الموظف، أي تعطي الإجابة بكلمة «نعم» ويتحدد مستوى إمكانات الموظف عبر جمع النقاط، المجموع (صفر إلى 3) يدل على إمكانات ضعيفة. والمجموع (4 - 7 نقاط) يعني مستوى متوسطاً من الإمكانات، وأما المجموع (8 - 10) فهو دلالة على مستوى عالٍ من الإمكانات.

لنعد مرة أخرى إلى المثال السابق عن خافيير وإيزابيل. قام المدير خافيير بجمع النقاط وحصل على النتيجة «خمس إجابات بكلمة نعم». لذلك أعطيت إيزابيل الدرجة (5) لمستوى إمكاناتها. وبحسب هذا النظام فهي موظفة ذات إمكانات متوسطة.

الجدول رقم (3)

تقويم إمكانات الموظف

أجب عن الأسئلة الآتية؛ لكي تقوم إمكانات الموظف:

1- هل يستطيع الموظف أن يعطي مستوى أعلى للأداء لو كان في موقف مختلف أو لو أعطي مسؤوليات أكبر مدة سنة

واحدة مقبلة؟ (فكر فقط في قدرات الموظف دون النظر إلى وجود منصب متاح حالياً لدعم هذا النمو).

2- هل يستطيع الموظف أن يعطي مستوى أعلى للأداء لو كان في موقف مختلف أو لو أعطي مسؤوليات أكبر مدة السنوات الثلاث القادمة؟ (فكر فقط في قدرات الموظف دون النظر إلى وجود منصب متاح حالياً لدعم هذا النمو).

3- هل تتصور هذا الموظف يقوم بأداء يزيد بمقدار مستويين عن موقفه الراهن في السنوات الخمس أو الست القادمة؟

4- هل يحتمل أن تعطي المؤسسة قيمة لنمو مهارات وكفاءات هذا الموظف في السنوات القادمة؟

5- هل يستطيع هذا الموظف أن يتعلم مهارات وكفاءات إضافية أم أنه بحاجة إلى أن يقدم أداءً بمستوى أعلى أو مستوى مختلف؟

6- هل تظهر على هذا الموظف قدرات قيادية – مثل اتخاذ المبادرة أو إعطاء رؤية، أو الوفاء بوعود بخصوص

النتائج أو التواصل مع الآخرين بفاعلية أو القيام
بمجازفات صحيحة؟

7- هل تظهر على هذا الموظف قدرات التفاعل براحة وطمأنينة
مع أشخاص في مستوى أعلى أو في ميادين مختلفة؟

8- هل تظهر على هذا الموظف قدرات التفاعل بارتياح
مع منظور عام للشركة يكون أكبر وأوسع مما يقتضيه
عمله الحالي؟

9- هل يبدي هذا الموظف مرونة ورغبة نحو الانتقال إلى عمل
قد يختلف عن أي عمل موجود حالياً؟

10- هل يرحب هذا الموظف بفرص تتاح للتعلم والتطور؟

ماذا تفعل؟

انزعاج لكثرة الهواتف

استقدم لوك منذ عهد قريب إلى الشركة وعين رئيساً لمجموعة خدمة الزبائن في شركة روبكو الصناعية Robbco Manufacturing وبعد ثلاثة شهور من العمل شعر بكثير من الارتياح إزاء مرؤوسيه المباشرين سيسليا وبيتر وجل، وأحس أنه يعرف جيداً مواطن قوتهم ومكامن ضعفهم في العمل. وهو يدرك جيداً أن من بعض مسؤولياته المهمة بصفته مديراً لهذه المجموعة أن يعمل على تطوير موظفيه، فكان على استعداد لجعل هذه المهمة في قمة أولوياته.

في أثناء محادثات غير رسمية مع كل من هؤلاء الموظفين على حدة في معرض مناقشة الاهتمام بالأعمال علم لوك أن سيسليا، وهي أفضل موظفة لديه تحب أن تشارك بفاعلية أكبر في تطوير سياسة الشركة. تحدث مع مارينا وهي زميلة له تعمل في قسم الموارد البشرية وأخبرها بذلك الاهتمام الذي أبدته سيسليا. وتبين

له أن مارينا ترأس قوة مهام خاصة متعددة الوظائف بخصوص
المعنويات بالشركة، وستلتي هذه الجماعة يوم الخميس. ورأت
أن سيسليا ستكون عنصراً مهماً ينضم إلى فريق عملها.

فرح لوك بهذه الفرصة، وقرر أن يعقد جلسة مباحثات
بخصوص تطوير العمل مع سيسليا عند الساعة التاسعة من
صباح اليوم الثاني. عندما وصل إلى مكتبه في الساعة الثامنة
والنصف قبيل جلسة المناقشات المقررة فوجئ بأن جيل لم
تصل بعد، وأن سيسليا تقوم بتغطية المكالمات الهاتفية بالنيابة
عن أفراد فريقها ذلك الصباح. شعر بالانزعاج وقرر أن يقوم
هو نفسه بتغطية الهواتف حتى تصل جيل أخيراً عند الساعة
التاسعة. أحس بقلق شديد. ولدى مراجعته للوثائق التي لديه
علم أن جيل تغيبت ثلاث مرات منذ مجيئه إلى الشركة عن
المكالمات الهاتفية الباكورة.

وتساءل في نفسه عن أفضل طريقة يستطيع بها التوفيق
بين تلك الحاجة التطويرية واحتياجات الموظفين الآخرين؟
هل يرجئ اجتماعه مع سيسليا ريثما ينتهي من مشكلة أداء
جيل؟ هل يقرر موعداً للاجتماع بجيل في وقت لاحق هذا الأسبوع

لناقشة هذه المشكلة؟ أم هل يعطي جيل ميزة فائدة الشك، ويحاول أن يتأكد مما إذا كانت جيل تتأثر في تأخرها؟
ماذا تفعل؟ سوف يقترح المعلم الخبير حلاً لهذه المشكلة في «ما بوسعك أن تفعله».

وضع الموظف في هذه الشبكة

والآن، وبعد أن أجريت تقويماً لأداء الموظف وإمكاناته حان الوقت لتضعه في شبكة الأداء والإمكانات.

فكيف تفعل ذلك؟ ارسـم خريطة التقاطعات الدالة على المستويات الثلاثة: «منخفض ومتوسط وعالٍ» للأداء والإمكانات في هذه الشبكة. فهذه التقاطعات تعني وضع الموظف في واحدة من الخلايا ذات الأرقام من 1 إلى 9. وتعني الفئات الآتية:

- الخلية 2 أو 3 أو 6 = موظف ذو مستوى عالٍ.
- الخلية 1 أو 4 أو 5 = موظف موثوق يمكن الاعتماد عليه.
- الخلية 7 أو 8 أو 9 = موظف ذو مستوى منخفض في الأداء.

الشكل رقم (2)

وضع الموظف في الشبكة

3	2	1	عالي	الأداء
6	5	4	متوسط	
9	8	7	منخفض	
	عالي	متوسط	منخفض	الإمكانات

الشرح	
موظف ذو مستوى عالي	
موظف موثوق يمكن الاعتماد عليه	
موظف ذو مستوى منخفض في الأداء	

وبالعودة إلى المثال السابق نجد أن إيزابيل التي حصلت على مستوى متوسط في الأداء، ومستوى متوسط في الإمكانات سوف يضعها خافير في الخلية رقم (5) (انظر الشكل 2). وبحسب الفئات المذكورة آنفاً فإنه سوف يصفها بأنها ذات إسهام موثوق يمكن الاعتماد عليه.

الاستعانة بالشبكة لتحديد الخطوات الآتية

بعد وضع الموظف في الموقع المناسب له في شبكة الأداء والإمكانات تأتي الخطوة الآتية، وهي تقرير أفضل مساق عمل له. وبالعودة إلى مثالنا، قرر خافيير أن إيزابيل من فئة الموظفين الموثوقين. وهذا يعني أنها ذات أهمية وقيمة وأنها منتجة. لذا فإن مساق العمل المناسب لتطوير الموظف الموثوق يشتمل على إبقائه مشغولاً، مرتبطاً بعمله ومستمتعاً به عبر توجيه الشكر والتقدير له والتركيز على تحسين أدائه.

ولعلك قد تفكر في إجراء اختبار لهذا الصنف من الموظفين لترى إن كانوا قادرين على المزيد من الإنجاز. وإن كانوا كذلك يمكنك أن تتيح لهم فرصاً تطويرية مناسبة. وربما قد ترغب في مراقبة أي زيادة تحصل في أداء الموظف الموثوق وإمكاناته.

وتوسعاً يمكن القول: ربما ترغب في أن تأخذ في الحسبان الإرشادات الآتية بعد أن تحدد مستوى الموظف.

- احرص على أن تستثمر في الموظفين ذوي الأداء العالي (من تضعهم في الخلايا 2 أو 3 أو 6) ما الموارد التي

لديك لتستثمرها في هؤلاء الأفراد، لكي تقيهم أمام تحديات مناسبة؟ ما الحوافز التي تستطيع تقديمها لهم ليظلوا راضين بأعمالهم ومسرورين بها؟ وكن على علم أنه قد لا يوجد لديك متسع من المكان لارتقاء هؤلاء ضمن مجموعتك. فكر في البدائل لإشغالهم ومساعدتهم على النمو مهنيًا.

ما بوسعك أن تفعله؟

أتذكر لوك وقلقه إزاء كيفية التعامل مع جيل وسيسليا؟

إليك ما يقوله المعلم الخبير:

يتعين على لوك أن يجتمع بسيسليا كما هو مقرر وأن يحدد موعداً للاجتماع بجيل في وقت لاحق من الأسبوع لمناقشة أمور تتعلق بأدائها. أجل، هو بحاجة للاجتماع بجيل في الوقت المناسب - لكن هذا الاجتماع يمكن أن ينتظر بضعة أيام. والانتظار لحين اللقاء مع جيل يعطي الوقت الكافي للوك للتضير له، وفي الوقت نفسه يؤكد التزامه بتطوير أفضل الموظفين لديه، مثل

سيسلياً. ومن الحكمة أن يركز لوك وقته وجهوده على تطوير اللاعبين من الدرجة الأولى لديه - ونقصد بهم المنتجين الكبار الذين يقدمون أكثر الإسهامات للشركة. والقيام بهذا العمل يضخم العائد على وقت المدير وطاقته. وعندما يجتمع لوك مع جيل ذي الأداء الضعيف ينبغي له أن يوضح لها أن الغاية من الاجتماع هي الحديث عن أمور تتعلق بالأداء وليس بخصوص تطوير العمل.

● **اعمل جاهداً لتقدير المسهمين الموثوقين وتنميتهم**
واستحسان عملهم (من تضعهم في الخلايا 1 أو 4 أو 5)
ماذا تستطيع أن تفعل لتحقيق أنهم راضون عن عملهم
ومسرورون به وأنهم ينتجون؟ فكر فيما إذا كان ثمة فرص
لهم للنمو وللتطور داخل فريق عملك أو داخل المؤسسة.

● **تصرف بحزم مع من أداؤهم ضعيف من أفراد فريق عملك**
الذين لا يتخذون المبادرة (من تضعهم في الخلايا 7 أو
8 أو 9) حاول أن تعرف من أفراد فريقك لا يملك زمام
المبادرة ويظل أداؤه ضعيفاً. ماذا تستطيع أن تفعل لتضمن

معالجة أدائهم غير المرضي أو أنهم موجودون في عمل
هو خير ما يناسبهم؟ وكيف لك أن تقرر أن صرفهم من
الشركة هو أمر مسموح به وفق القواعد الداخلية.
في الفصول الثلاثة القادمة سوف نتناول بالتفصيل كل
واحدة على حدة من هذه القواعد الإرشادية.



**كيف تجعل أفضل الموظفين
راضين بعملهم ويحبونه**



كيف تجعل أفضل الموظفين راضين بعملهم ويحبونه

لا شك في أن تلبية احتياجات ذوي الأداء النجمي لديك ورعاية نموهم المهني أمر في غاية الأهمية لنجاح مؤسستك. فهؤلاء الموظفون الجيدون، أو لنقل: اللاعبون من الفئة (أ)، يعززون أداء الشركة ويرفعون مستواه على نحو مباشر (من خلال العمل بكد وعناية في الأعمال الموكلة إليهم) وعلى نحو غير مباشر أيضاً (عبر إلهام وتحفيز الآخرين من حولهم). لذلك فمن الضروري استثمار الوقت والجهد لجعلهم راضين دوماً عن العمل الذي يشغلون أنفسهم به. سنحاول فيما يلي التعرف على بعض الأفكار التي تساعدنا في ذلك.

مقارنة المحفزات الخارجية بمواجهة

المحفزات الداخلية

كان المديرون في الماضي يركزون جهودهم التحفيزية في أغلب الأحيان على ما هو معروف عموماً بالعوامل الخارجية - أي تلك الجوانب من العمل ذات الصلة ببيئة الأعمال، وليس الرضا بالعمل ذاته. تتضمن هذه المحفزات الخارجية ما يأتي:

- سياسات الشركة والمنافع المادية التي تقدمها.
- ظروف العمل.
- الأجر أو الراتب وأشكال التعويضات الأخرى.
- الوضعية.

أما الآن فقد أدرك المديرون أن الحوافز ذات التركيز على الخارج لا توفر إلا تحفيزاً قصير الأجل، وعرفوا أن مخاطبة الدوافع الداخلية للموظف واحتياجاته ورغباته يمكن أن تحقق «نتائج أفضل». يعتمد هذا النوع من التحفيز على ما يسمى العوامل الداخلية ذات الصلة الوثيقة بـ «الرضا بالعمل والاقتناع به». وينشأ عادة من أعماق الموظف الداخلية. تتضمن المحفزات الداخلية ما يأتي:

- إنجاز في العمل الواجب فعله.
- تغذية راجعة إيجابية بخصوص جودة عمل المرء.
- فرص للنمو والتعلم.
- إحساس بالمسؤولية عن العمل المنجز.

التعرف على ما هو محفز لأفضل الموظفين

إن التعرف على ما يحفز كل موظف من أفضل الموظفين أمر في غاية الأهمية. وأبسط طريقة لذلك أن نطرح أسئلة عليهم مباشرة. قم بإجراء أحاديث صريحة معهم؛ لتكتشف ما يرغبون في فعله، وما الذي يدفعهم لبذلوا أفضل ما لديهم. ولتكن أسئلتك على نحو:

- ما نوع العمل الذي تحبه كثيراً؟
- ما نوع الفرص التي تراها مشجعة لك للتعلم؟
- ما المكافآت التي تحفزك للعمل أكثر من غيرها؟ هل تفضل الجوائز النقدية، أم تفضل الاستقلالية، أم الفرصة للتعاون مع أشخاص تحبهم أو تعجب بهم، أم المنصب الوظيفي، أم وجود فرص راحة في العمل، أم هو التحدي الثقافي؟

قد يجد بعض الأشخاص صعوبة في الإجابة عن هذه الأسئلة أحياناً. وقد تجد ضرورة لاستنتاج الإجابات من خلال طرح أسئلة ليست مباشرة على هذا النحو، مثل: ماذا تحب وما لا تحب بخصوص عملك؟ أو ربما توجه انتباهك إلى سلوك الموظفين، أو

تدرك ملاحظتك حول المهام التي تلحظ أنها ممتعة للموظفين أو ما قد يبدو لك محفزاً لهم.

وأيضاً، احرص على أن تعرف ما إذا كان شيء ما له صلة بمحيط العمل قد يسبب لهم الإحباط مثل كثرة الأسفار، أو وجود زملاء يصعب التعامل معهم أو عدم وجود تحديات كافية بين يوم وآخر. حاول أن تعرف حاجاتهم ورغباتهم - وأن تزيل أي عقبات تعترض سبيلهم بأفضل ما تستطيع. ساعدهم على التطور بجعل أعمالهم ومسؤولياتهم وفق الاتجاه الذي يفضلون الذهاب إليه. ولكي تجعلهم يتوجهون التوجه الصحيح يتعين عليك أن تزودهم بفرص النمو الصحيحة.

«أن الأوان لأن نقف ونصفق لمن فعل وحقق وأنجز وأن نهتف للإنسان الذي وجد التحدي وفعل شيئاً إزاءه».

- Vince Lombardi

تقديم التحديات الصحيحة والمناسبة

إن تقديم التحديات الصحيحة والمناسبة للمتفوقين في فريق عملك لا يقتضي بالضرورة ترفيتهم لمنصب أعلى. فقد يكفي

مجرد توسيع أو إعادة تعريف الدور الحالي الذي يقوم به الموظف النجم ذو الأداء الأفضل ليبقى متحمساً لعمله ومرتبطاً به. ومفتاح ذلك أن تطلب من هؤلاء الموظفين أن يقوموا بمهام لا يعرفون مسبقاً كيف ينجزونها - أو مهام لا يتقنون حتى الآن إنجازها. وتستطيع أيضاً أن تجعل هؤلاء الأفراد يجدون المتعة والنمو بزيادة مسؤولياتهم وتوسيع حدود واجباتهم الحالية. يعرف العديد من الخبراء هذا العمل أنه «إثراء أو تخصيص العمل».

ومثالياً، يمكنك أن تعطي هؤلاء النجوم في أدائهم مهام تثير اهتمامهم، وفي الوقت نفسه تكون تحدياً لهم - وتفيد المؤسسة أيضاً. وأذكر دوماً أن فرص إغناء العمل وتخصيبه غالباً، ما تكون موجودة خارج حدود الوحدة أو الجماعة التي تقودها. وحيث إنك المدير فأنت في موقف جيد يمكنك من البحث عن هذه الفرص. تعاون مع قسم الموارد البشرية أو ضمن شبكة مؤسستك للتعرف على مهام خاصة أو فرق عمل أو فرص أخرى داخل الشركة قد يجدها اللاعب من الفئة (آ) مثيرة لاهتمامه.

«المقدرة دون وجود فرصة لا تعني شيئاً».

- Napoleon Bonaparte

فكر في خبرات التعلم الآتية:

● اطلب من ذوي الأداء الأعلى القيام بمشروعات جديدة من مرحلة الصفر على سبيل المثال: اطلب من أحد اللاعبين من الفئة (أ) أن يطور ويطلق منتجاً جديداً، أو أن يتراًس مبادرة جديدة أو قوة مهام خاصة.

● أعطِ الموظفين ذوي الإمكانيات العليا الفرصة لإصلاح أعمال أو منتجات تعاني مشكلات: أعطِ أحدهم، مثلاً، مهمة تحسين النتائج النهائية لخدمة جديدة أو اطلب منه أن يحاول تسويق منتج كاسد تقريباً لدى قطاع جديد من الزبائن.

● قدم لهؤلاء اللاعبين من الفئة (أ) فرصة تداول الواجبات في بيئة عمل مختلفة مثلاً، كلف مدير تسويق القيام بدور معين في مؤسسة مبيعات أو كلف شخصاً من القسم اللوجستي ليعمل ضمن مجموعة دولية مدة قصيرة من الزمن.

● كلف أصحاب الأداء الأفضل القيام بمشروعات خاصة ذات أهمية عليا، هذه المشروعات التي يجب أن يكون لها أهداف

واضحة ومدة إنجاز قصيرة تتيح للموظفين الموهوبين الفرصة لممارسة أعمال حل المشكلات والعمل ضمن فريق متعدد الوظائف؛ ليكتسبوا فرصة مهمة ليتعرفهم المديرون التنفيذيون، فالمهام الخاصة بمشروعات من هذا النوع تقدم لهم أيضاً فائدة المرونة. ففي معظم الأحيان يمكن للمشاركين أن يعملوا بمثل هذه المشروعات على أساس إضافي ودون تفرغ، وبذلك لا يضطرون للتخلي عن أعمالهم وواجباتهم الحالية.

ينبغي لك أن تكون على استعداد لتزويد مرؤوسيك الجيدين بالدعم الكافي بوجه هذه التحديات، وقد يتخذ هذا الدعم مسار تدريب مباشر أو تعليم أو مجرد عملية ممنهجة للمراجعة والتغذية الراجعة. ولا تكتفِ بمجرد التكليف بالمهام وتنتظر لترى ما إذا كانوا يستطيعون السباحة والنجاة أم يفرقون.

خطوات للتعرف على فرص تطوير العمل لموظفيك

1- ضع في حسابك الأداء والإمكانات عند الموظفين ولتكن خطواتك الأولى التمييز بين الموظفين ومعرفة الفروق بينهم استناداً إلى أدائهم وما لديهم من إمكانات. وقد ترغب

بتركيز جهودك على مساعدة ذوي الأداء الأفضل والأداء المقبول الموثوق على التطور والنمو. وإذا كان الموظف ضعيف الأداء فتحدث معه عن أمور الأداء فقط عند هذه المرحلة دون التحدث عن خطط التطوير والتنمية.

2- استعرض ما تعرفه عن اهتمامات الموظف وقيمه، ضع في حسابك العمل والاهتمامات الشخصية التي عرفتتها من أحاديثك التمهيدية ومناقشاتك لأمر التطوير. فمثلاً، هل يحب الموظف العمل الميداني؟ هل يضع أولوية للتوازن بين حياته وعمله تفوق الاهتمامات الأخرى؟ وفكر أيضاً فيما يحفز الموظف. هل يجد قيمة في التغيير والتنوع؟ هل يهتم بتعلم شيء ما عن وحدات العمل الجديدة؟

3- ضع قائمة بالفرص التي توافق اهتمامات الموظف ومهاراته وإمكاناته، قد تكون الفرص ترقية وظيفية أو مهام عمل جديدة وانتقال نحو الجوانب أو مشروعات خاصة أو مبادرات أو مهام مؤقتة. وقد تتضمن تجربة دور جديد في أحد المشروعات، مثل قيادة دعوة لمؤتمر معين أو تقديم بعض العروض التوضيحية لأحد الزبائن.

4- احصل على مدخلات من أشخاص من خارج مجموعتك أو وحدة الأعمال التي تقودها. لكي تعرف إن كان ثمة فرص خارج مجموعتك أو وحدة الأعمال التي تقودها استشر أفراداً في قسم الموارد البشرية وزملاء في مجموعات أخرى. شاورهم في أفكار بخصوص التكليف بمهام معينة لهذا الموظف. واحرص على أن تشير إلى نوع التحديات التي تظنها مناسبة استناداً إلى ما تعرفه عن مهارات هذا الموظف واهتماماته وقيمه.

5- اعرض أفكارك على الموظف، إن دورك في كونك مديراً يملئ عليك أن تكون مرشداً للموظف، فتعمل على مساعدته في إيجاد الفرص التي تتوافق مع مهاراته واهتماماته وقيمه. وربما يتعين عليك أن تقترح فرصاً قصيرة الأمد وتوقعات طويلة الأجل. ولكن لا تقدم أي وعود بخصوص الخيارات طويلة الأجل. بل ركز على الخيارات الفورية للموظف، واقترح بعض الاحتمالات الأخرى التي قد تتاح في المستقبل.

تأمين معلمين خبراء لأصحاب المواهب

من الجدير ذكره أن بعض المؤسسات لديها برامج تعليم وتدريب للموظفين ذوي الإمكانيات العالية. تتضمن هذه البرامج تكوين مثنى من موظف وخبير لديه الرغبة والاستعداد لتوجيه الفرد نحو التصدي لتحديات يواجهها في عمله ونحو التعرف على السبيل إلى عمل ترضى به نفسه وفي الوقت نفسه يفيد الشركة. وإن لم يكن لدى مؤسستك برنامج من هذا النوع ففكر في وضع برنامج غير رسمي تخصصه لأفضل الموظفين لديك.

إن البحث عن المعلمين المناسبين من أجل أصحاب الأداء الممتاز لا ينبغي أن يكون عملاً شاقاً يتطلب الكثير من الجهد. ولا ينبغي أن يكون المعلمون بالضرورة من العاملين ضمن مجموعتك أو وحدة أعمالك. فالمعلمون القادمون من خارج المؤسسة قد تكون لديهم القدرة على تقديم توقعات أكثر اتساعاً، وبذلك يقدمون دعماً أفضل للاعبين النجوم لديك.

غير أن وجود معلم إلى جانب موظف لديه إمكانيات عالية قد يسبب بعض الإحراج. لكن المعلمين يعرفون كيف يحفزون الموظفين بالتعبير عن تقديرهم لإنجازات معينة. والمعلمون

أيضاً يستطيعون تقديم العون للموظفين ذوي الأداء الأفضل ليس فقط عبر التشجيع، بل أيضاً عبر:

- توضيح الخيارات الخاصة بالعمل.
 - الفهم الأفضل لسياسة المؤسسة والغوص فيها.
 - بناء شبكات دعم مع أناس داخل الشركة وخارجها.
 - معالجة العقبات في العمل مثل نقص في الموارد أو وجود زملاء غير متعاقدين أو الخطأ في معرفة الأولويات.
 - والمعلمون المهرة يساعدون في إنجاز العمل على نحو أفضل.
- ففي استطلاع للرأي أجري حديثاً لأفراد قالوا: إنهم تعاونوا مع معلمين، ذكر 97 في المئة منهم أن هذه التجربة أسهمت إسهاماً مباشراً في نجاحهم في الشركة.

نصائح تساعد ذوي الأداء العالي في إيجاد معلمين يرشدونهم

- ابحث عن أشخاص يستطيعون تفهم ووضع الأهداف المهنية بعيدة المدى للموظف (مثلاً: شخص له خلفية

مهائلة للموظف أو شخص في منصب حالياً يحب الموظف أن يكون فيه مستقبلاً).

● فكر في أشخاص لهم نفوذ في الشركة. فهؤلاء يعرفون أسلوب العمل في الشركة ويستطيعون مساعدة الموظف في التعرف على النظام.

● فكر في شخص يتمتع بمستوى عالٍ من الخبرة الوظيفية تفوق ما لدى الموظف. فالأفراد من خارج الشركة أو من خارج التراتبية الهرمية هم أحياناً أفضل المعلمين.

● ابحث عن شخص لديه مجموعة من المهارات أكبر مما لدى الموظف. ومع أنك ترغب في أن يكون ثمة تواصل وتعاون بين الموظفين، لكنك ترغب أيضاً في علاقة تساعد الموظف على النمو والتطور بأساليب جديدة.

● إن قيامك بتعريف كيف يمكن لهذه العلاقة أن تعمل يساعد كلاً من الموظف والمعلم. فمثلاً، كم مرة يجب أن يلتقيا؟ ما الأشياء التي يجب أن يناقشاها معاً؟ ما قواعد السرية؟

● اسأل الموظف عما يريده من تلك العلاقة الهادفة للتعليم؛ لتعرف كيف تبحث وتجد المعلم المناسب.

نصائح إضافية لإدارة الموظفين ذوي المواهب العالية

عند إدارة الموظفين ذوي الأداء العالي:

● شجع التعاون بين ذوي المواهب داخل مؤسستك. المعروف أن الناس يفضلون البقاء في الشركة؛ لأنهم يستمتعون بالعمل مع زملاء يشعرون بأنهم يشاطرونهم الأفكار والاهتمامات، لذلك حاول دوماً أن تجمع أفضل الموظفين إلى جانب آخرين من ذوي المواهب في الشركة. ويمكنك أن تفعل ذلك بصورة غير رسمية عبر ابتكار فرص شبكات اجتماعية، أو بطريقة رسمية من خلال إيجاد فرص للاعبين النجوم للمشاركة في قوة مهام خاصة أو مجموعة عمل.

● ابحث عن إشارات تدل على فقدان الاهتمام. يميل معظم الموظفين الذين لديهم دوافع قوية للعمل إلى إجهاد أنفسهم. انظر إلى أفعالك وتفحصها جيداً: لعلك بالغت في تكليفهم بالمهام والأعباء. إن كان الأمر كذلك فاعمل

فوراً على تصويب سلوكك وإلا فسوف تجازف بفقدان
أفضل ما لديك من موظفين بسبب الإرهاق.

مساعدة الموظفين الأكفاء على مواصلة النمو



مساعدة الموظفين الأكفاء على مواصلة النمو

يحققون أكبر العائدات ويفوزون بالجوائز. ولكن هناك موظفون آخرون هم أيضاً لهم أهميتهم، فهؤلاء الموظفون الأكفاء أو لنقل: اللاعبون من الدرجة (ب) هم الذين يحققون التوقعات دوماً حتى لو لم يكن أداءهم بارزاً. ومع أن هؤلاء يفضلون البقاء في الظل ولا يسعون للأضواء، ولكن من المهم جداً للمدير أن يعرفهم ويقدرهم حق قدرهم ويعمل على تطويرهم. لنر الآن كيف يمكن فعل ذلك.

التعرف على «العمود الفقري» للشركة

وتقديرهم حق قدرهم

الموظفون ذوو الأداء الموثوق والثابت هم «العمود الفقري» للشركة. هم السبب في عمل المؤسسة ومواصلته يومياً. فهم مهمون جداً لمؤسستك؛ لأنهم في أغلب الأوقات:

- لديهم معرفة جيدة بتاريخ المؤسسة وعملها. لديهم ذاكرة مؤسساتية قوية، يذكرون جيداً ما أنجز بنجاح في الماضي

وما الذي لم يكن له نصيب من النجاح - وما إذا كان ذلك نوع معين من مبادرات التغيير أم هو عملية معينة في الأعمال أم هو طريقة إدارة منتج معين أو خدمة معينة. وهم في معظم الأحوال مرتاحون مطمئنون في المهام التي كلفوا بها ويرغبون البقاء فيها.

● يتكيفون مع التغيرات الكبرى في الشركة بسهولة ليست مثل سهولة تكيف كثيرين من اللاعبين من الدرجة (أ) ذلك أنهم لا يشعرون بخطر يهددهم جراء التغيير. إن هؤلاء اللاعبين الموثوقين الذين عليهم الاعتماد يساعدون الآخرين في أثناء معاناة تصيبهم جراء صدمة التغيير، فيجعلونهم يحتفظون بتركيزهم ويطمئنونهم.

● كانوا من النجوم اللامعة تركوا المسار السريع لأسباب عدة منها على سبيل المثال رغبة في تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية. لذلك فقد يمتلكون المهارات اللازمة ليتحملوا مزيداً من المسؤولية في أوقات الأزمات. ولكي تحتفظ هؤلاء المعروفين بأدائهم الموثوق يتعين عليك أن تعمل على تطويرهم بأساليب تكون أكثر الأساليب ملاءمة لكفاءاتهم وإمكاناتهم ورغباتهم.

تطوير المسهمين الموثوقين

من أجل تطوير هؤلاء الموظفين الذين يمكن الاعتماد عليهم ابدأ عملك بالأسلوب نفسه الذي تستعين به لتطوير ذوي الأداء النجمي: أي حاول أن تتفهم اهتماماتهم العاطفية في الأعمال وعمق قيمهم بالعمل ومهاراتهم الأقوى. حاول أن تعرف في أي اتجاه يرغبون توجيه عملهم المهني.

ولاً تُدهش إن رأيت أفراداً في هذه المجموعة غير تواقين - أو غير قادرين - على التقدم في المؤسسة. وبدلاً من أن تدفعهم دفعاً لذلك، أعطهم الحرية الكاملة ليبقوا حيث هم، وعلى مراحل مختلفة تأكد فيما إذا كان لديهم اهتمام بتطوير عملهم. وربما تحتاج إلى أن «تختبر» الأفراد في هذه المجموعة لتقرر ما إذا كانوا قادرين على تقديم إنجازات أكبر. وقد يكون ذلك بإعطائهم فرصاً للتطوير على سبيل المثال أو تشجيعهم، وبذلك قد تكتشف أن بعض هؤلاء اللاعبين الأكفاء قادرون على أن يصبحوا نجوماً.

حاول أن تتعرف الموظفين ذوي الموثوق الذين لديهم إمكانات كامنة للنمو وكلفهم بمهام «مرنة». وأفضل المهام تلك

التي تضع أمامهم التحديات التي تحثهم على تعلم مهارات جديدة واكتساب معرفة جديدة. حاول أن تجد الموظفين المناسبين لهذه المهام، واحرص على ألا تبالغ في عملهم بهذه المهام.

ومن الممكن أن يجد الموظفون ذوو الأداء الموثوق فائدة في تدريب زملائهم. عبر الدخول في شراكة للتدريب تقدم ما لديك من معرفة وخبرة في كونك مديراً، فتسهم في زيادة إمكانات الموظف وتساعد في تحقيق الأهداف المتفق عليها. تعتمد هذه العملية المستمرة ذات الاتجاهين على التعاون وتقتضي وجود رابطة عاطفية إيجابية بين المدرب والمتدرب.

وفكر أيضاً في تشجيع الموظفين الأكفاء ذوي الدوافع للعمل ليعززوا مهاراتهم في العمل وفي الحياة أيضاً بالتدريب. وقد يتخذ هذا التشجيع أنماطاً عدة منها مثلاً دورات يشرف عليها موظفون داخليون في قسم الموارد البشرية أو حلقات بحث يقدمها خبراء في حقل معين أو دورات جامعية أو عبر الدراسة عن بعد أو الدراسة عبر الإنترنت.

واللاعبون من الدرجة (ب) هم أيضاً مرشحون ممتازون لتقلات جانبية. إعطاء هؤلاء الموظفين خبرات جديدة عبر

تداول الواجبات أو «الترقيات باتجاه جانبي» قد يساعدهم على الاحتفاظ بنشاطهم وإنتاجيتهم.

التعبير عن الاستحسان مراراً

ابدل جهداً مقصوداً لجعل هؤلاء «اللاعبين الدعم» في عالم الشركات يعرفون أنهم مهمون وأنت وكل من في المؤسسة يقدرونهم ويثمنون إسهاماتهم. ومن دون مستوى معين من الاستحسان قد يفقدون الدوافع لديهم وحماستهم للعمل. ويمكن القيام بما يأتي على سبيل المثال:

- قل لهم: إن الجميع يشعر بقيمتهم. بين لهم أن لديك اهتماماً حقيقياً بهم. واجعلهم يعرفون أن لهم أهمية كبرى عندك وعند فريق عملك وفي المؤسسة برمتها.
- استمع لآرائهم. استمع جيداً عندما يقدمون اقتراحاً ما. وأتح لنفسك الوقت الكافي لترد بإمعان واحترام على ما يقترحون. وإن عملت وفق ما يقترحون فاحرص على أن تتسبب الفضل لهم.
- أثن على منجزاتهم. اعرف جيداً نواحي يتقنونها جيداً في أعمالهم. وقل لهم -وقل للآخرين أيضاً-: إنك تقدر مواهبهم الفريدة كثيراً.

- ثق بهم. دعهم يرون أنك تثق بهم، وذلك من خلال السماح لهم بالقيام بأعمال معينة واتخاذ قرارات مناسبة لمستوى مهاراتهم.
-

نصائح تفيد في احتضان المسهمين الموثوقين ورعايتهم

- حافظ على مسار التواصل مع موظفيك؛ لتتأكد أنك لا تتجاهل أولئك المسهمين الذين يمكن الاعتماد عليهم.
- قل لهؤلاء الموظفين وعلى مراحل منتظمة: إن لهم أهمية عندك.
- كن مبدياً بما تقدم من مكافآت كبيرة كانت أم صغيرة. ولا تتردد في إرسال رسالة بالبريد الإلكتروني أو أن تترك رسالة صوتية أو في إعطاء الموظف علاوة خاصة تقديراً لإسهاماته.
- حاول أن تتفهم أن بعض الأفراد في مجموعتك لا يرغبون بالمزيد من التطور في أعمالهم وما يمتنون. لا تلح عليهم. بل ابحث عن السبل التي تجعلهم يجدون المتعة في عملهم ودون تحميلهم أعباء مسؤوليات جديدة لا يرغبونها.

- خصص بعض الموارد لذوي الأداء الموثوق من أصحاب الإمكانيات العالية. وفكر في استخدام معلم خبير لهم أو تأمين فرص تدريب أو فرص تعلم تثير اهتمامهم أو الجمع بين هاتين.
-

لكن ما هو أكثر أهمية من ذلك. اقبل هؤلاء الموظفين الأكفاء كما هم: فهم ذوو أداء موثوق وعليهم يعتمد فريق عملك ومؤسستك. تعمد أن تكتشف مَنْ مِنْ هؤلاء لديه الدافع والإمكانية للنمو، والارتقاء إلى منصب فيه المزيد من المسؤوليات. دربهم واكفل لهم الإعداد الكافي كما تفعل من أجل اللاعبين من درجة (أ) _____ وذلك بتوفير فرص وموارد التطوير لهم. وفي الوقت عينه لا تقلل من احترامك للاعبين من درجة (ب) الذين يقنعون بالبقاء حيث هم.



كيف تتعامل مع ذوي الأداء الضعيف



كيف تتعامل مع ذوي الأداء الضعيف

لعلك استنتجت مما تقدم أن عملية تطوير الموظفين عمل شديد الكثافة الزمنية، لا سيما أن المطابقة بين اهتمامات مرؤوسيك المباشرين ومهاراتهم وقيمهم مع فرص النمو تقتضي دراسة متأنية تستند إلى مستوى أدائهم وإمكاناتهم. من أجل ذلك يتعين عليك أن تستثمر بدقة وعناية الزمن والجهد اللذين تخصصهما لتطوير الموظفين. وهذا يعني أن تركز جهود التطوير على ذوي الأداء الأفضل الذين يأتي ترتيبهم في القمة وعلى الموظفين الأكفاء، وكذلك التعامل بفاعلية مع ذوي الأداء الضعيف - أو من نسميهم اللاعبين من الدرجة (ح) الذين لا يحققون النتائج التي يريدها فريق عملك ولا المؤسسة.

حساب نسبة العائد على الإدارة

لكي تكون فكرة استثمار زمن وجهد تطوير الموظفين بدقة وعناية من المفيد أن تعرف أولاً ما هو معروف بنسبة العائد على الإدارة أو Return On Management (ROM) في تطوير المرؤوسين المباشرين. وهي النسبة التي عرضها روبرت سيمونز

وأنتونيو دافيللا Robert Simons and Antonio Davila في
مقالة نشرت في مجلة Harvard Business Review في نيسان/
أبريل عام 2005 بعنوان «ما مقدار العائد على الإدارة لديك؟»
تحسب نسبة العائد على الإدارة ROM كما يلي:

الطاقة المنتجة المحررة

$$\text{ROM} = \frac{\text{الطاقة المنتجة المحررة}}{\text{مقدار ما تستثمره الإدارة من زمن واهتمام}}$$

هذه النسبة -التي تكاد تكون مجازية أكثر منها عملية
حسابية- تشكل إطاراً لمعرفة مدى ما تستثمره من وقت وجهد
في أثناء عملك اليومي. هل استثمرت جهدك وطاقتك في أنشطة
تكون أفضل إنتاجية لمؤسستك وأدائها العام؟ إن كان الجواب
بالنفي، فأنت لم تنفق وقتك في التحديات والفرص الصحيحة.

وعندما يتعلق الأمر بتطوير الموظفين فإن نسبة العائد على
الإدارة ROM تشير إلى وجوب أن ينفق المديرين معظم وقتهم
وطاقتهم في العمل مع أشخاص يقدمون أفضل الإسهامات
للمؤسسة ويضيفون القيمة لها. وهذه المجموعة من الموظفين
تتكون من أصحاب الأداء النجمي ومعهم ذوو الأداء الموثوق.
واستناداً إلى هذا التقويم، فإن المجموعة الثالثة، أو أصحاب

الإمكانات الضعيفة والأداء الضعيف (أي اللاعبون من الدرجة (ح)) ينالون الحصة الدنيا من وقت وجهد الإدارة ذلك أنهم يقدمون أقل فائدة للمؤسسة.

التعرف على اللاعبين من الدرجة (ح)

على الرغم من أن نسبة العائد على الإدارة ROM تشير إلى أن الذين يفتقرون للمبادرة ويتسمون بضعف الأداء لا يستحقون إلا الحد الأدنى من الاهتمام، إلا أنك بالتأكيد لا يمكن أن تتجاهلهم. بل يجب عليك أن تخصص وقتاً للتعرف على أولئك اللاعبين من الدرجة (ح) ومن ثم تتخذ عملاً حاسماً معهم. والإحجام عن معالجة أوضاعهم قد يكون له أثر معوق على أداء وحدة أعمالك والمؤسسة عموماً. فهؤلاء الأفراد في معظم الأحيان:

- يعدّون عائقاً في سبيل تطور ونمو الموظفين ذوي المواهب العليا.
- يكونون سبباً لتقدم لاعبين آخرين من الدرجة (ح) وهذا ما يجعل الأداء متدنياً في جميع الأقسام.
- وهم نموذج الدور الضعيف، ويشجعون ذهنية الأداء المتدني بين أقرانهم والمرؤوسين.

- ينشؤون ثقافة ضالة الجودة التي ينفر منها ذوو المواهب والطامحون، فيبتعدون عن الشركة أو فريق عملك.
- ولكن حين تتعرف هؤلاء الموظفين وتميزهم عن غيرهم يجب أن تحسم أمرك كيف تتدبر أمرهم. وعندئذ فإن أفضل ما يجب عمله أن تتصرف بحزم - لكن باحترام.

نقل ذوي الأداء الضعيف خطوة إلى

الأعلى أو إلى الخارج

يمكن القول عموماً: إن إستراتيجية التعاطي مع اللاعبين من الدرجة (ح) ضمن مجموعتك تركز على معالجة مشكلة ضعف الأداء. والخطوة الأولى في هذا السبيل تبدأ بمحاولة نقلهم درجة إلى الأعلى، بحيث يكون مستوى أدائهم مقبولاً. ومن أجل ذلك:

- زودهم بتوقعات واضحة المعالم للأداء.
- حدد لهم مساراً واضحاً ومهلة زمنية محددة لإنجاز تلك الأهداف.
- كن واضحاً في حديثك عن الطريقة التي تفيدهم في تحسين الأداء.

- كن جاهزاً لتدريبهم وتزويدهم بتغذية راجعة صريحة لا مجاملة فيها.

قد يكون بعض الموظفين غير قادرين على - أو ربما غير راغبين في - تحسين أدائهم. وأفضل طريقة للتعامل مع هؤلاء تكون بنقلهم من عملهم الحالي إلى عمل آخر. وقد يعني ذلك محاولة إيجاد موضع مختلف في المؤسسة قد يثبتون فيه نجاحهم أو ربما فصلهم من الشركة.

تقرير ما إذا كان الفصل هو المخرج الوحيد

قبل أن تفصل الموظف من الشركة يتعين عليك أن تقر ما إذا كان هذا الحل هو الصواب أم ما إذا كان أمامك محاولة أخرى. وإن استنفدت خياراتك كلها فتأكد أن لديك الوثائق الكاملة والدقيقة بخصوص مشكلات أداء الموظف أو سلوكه والخطوات التي اتخذتها في سبيل مساعدة هذا الموظف وتحسين أدائه. وأخيراً استشر زملاءك في قسم الموارد البشرية والقسم القانوني بشأن الأنظمة المتعلقة بالفصل من العمل، التي تنطبق على الحالة التي بين يديك.

غالباً ما يكون فصل الموظف من الشركة عملاً مؤلماً. ولكن ربما يفيدك أن تذكر هدفك النهائي الذي جعلك تقدم على هذه الخطوة، ألا وهو تعزيز وتوطيد جماعة أصحاب المواهب لكي ترتقي بأداء المؤسسة. فولاؤك الأول والأخير يجب أن يكون لمؤسستك وليس للفرد. وإذا أبقيت اللاعبين من الدرجة (ح) تحت إدارتك وضمن وحدة أعمالك فأنت بذلك تتساهل وتتهاون في أداء الشركة - وربما في مستقبلك.

واذكر أيضاً أن السماح للموظفين بأن يتهاونوا في أعمالهم ولا يشعرون باحترام من أقرانهم ومرؤوسيهـم يضر بهم ويؤذيهم. لذلك فإن فصلهم من الشركة ليس مفيداً لمؤسستك فقط، بل يفيد هؤلاء الموظفين أيضاً.



مناقشة أمور تطوير العمل المهني مع الموظفين



مناقشة أمور تطوير العمل المهني مع الموظفين

استخدمت شبكة الأداء والإمكانات أو أداة أخرى وعرفت مَنْ مِنْ أعضاء فريق عملك موظفون ذوو أداء ممتاز ومن هم ذوو الأداء الموثوق -أي الأفراد الذين ينبغي تطويرهم- وَمَنْ مِنْ هذه الجماعة أداؤهم ضعيف وبحاجة للمساعدة أو النقل إلى موضع آخر أو الصرف من العمل.

والخطوة الآتية هي الانتقال للعمل مع اللاعبين النجوم ومع ذوي الأداء الموثوق لوضع خطط تساعد في النمو. وعند وضع هذه الخطط تحتاج للقيام بأحاديث ومناقشات حول تطوير عمل المرء المهني مع كل موظف على حدة.

وسواء كنت تحاول تحديد مشروع خاص كثير التحديات أم كنت تحاول التكليف بمهام مناسبة لموظف معين، فأنت بحاجة لإجراء سلسلة من الأحاديث الثنائية مع الموظف أو الموظفة. فيما يلي سنحاول التعرف على أفكار تفيدنا في التحضير لهذه المناقشات والقيام بها.

الإعداد لجلسة المناقشة

يختلف مضمون الحديث عن تطوير العمل المهني باختلاف الموظف، فلكل حاجاته وتطلعاته، وذلك اعتماداً على أدائه وإمكاناته. ولكن الإعداد لكل من الأحاديث يظل بالطريقة عينها. فأنت تريد أيضاً أن تطلب إلى كل موظف أن يعد لهذه المناقشات. قدم العون له بإعطائه «ورقة عمل للتخطيط» كما هو موضح في قسم الأدوات في نهاية هذا الكتاب، ويمكن للموظف أن يملأ الفراغات قبل الاجتماع.

وأنت أيضاً عليك أن تقوم بواجبك المنزلي. استعن بالعديد من المصادر وأنت تحاول ما بوسعك أن تجمع المعلومات لتكون صورة كاملة عن مرؤوسك المباشر. ابحث عن أي وثائق قد تكون في ملفك بما في ذلك الوثائق المتعلقة بالموظف مثل:

- خطط سابقة للتطوير.
- التقويم الذاتي للفرد، إن وجد.
- مراجعات الأداء.
- دورات تدريبية سابقة حضرها.

أما الخطوة الآتية فتمثل في توضيح مدى استعدادك للخوض في مناقشة حول تطوير العمل. وفي هذه المرحلة يجب أن تكون قادراً على الإجابة عن الأسئلة الآتية إجابة كافية ومرضية.

● ما هي مهارات الموظف؟ صف قدرات الموظف والمعرفة التي تكونت لديه. وهذه المهارات قد تتوزع على فئات عديدة، ابتداءً من القيادة والإدارة وحتى المقدرة على التحليل والابتكار الإبداعي.

● ما هي اهتمامات الموظف وقيمه؟ ما هو الشيء الأكثر أهمية في نظر هذا الموظف من حيث إدارته لعمله وحياته الخاصة؟ وما الشيء الذي له معنى في العمل الذي يقوم به هذا الموظف؟ ولكي تجيب عن هذه الأسئلة إجابات دقيقة قد ترغب في أن تسأل الشخص مباشرة أو أن تساعده باستخدام أدوات تقويم العمل المهني.

● ما الفرص المتاحة لهذا الموظف؟ ما المهام والأعمال التي تضع تحديات أمامه، فتشجعه على بناء مهاراته واكتساب معرفة جديدة؟ وما الوظائف الأخرى في الواجبات التي قد تكون ملائمة له إذا أخذنا في الحسبان المهارات التحويلية عنده؟

إن لم تستطع الإجابة عن هذه الأسئلة، فتابع مزيداً من البحث قبل إجراء المناقشة والحديث مع الموظف حول التطوير. وإن لم تقضِ وقتاً كافياً لتعرف اهتمامات الموظف ومهاراته وقيمه أو في البحث عن فرص داخل مؤسستك تناسب تلك المهارات والقيم والاهتمامات فقد لا تكون المناقشة مجدية، وربما تسبب الإحباط للموظف.

بناء الثقة

النقاش الفاعل في موضوع تطوير العمل المهني يقتضي ما هو أكثر من التحضير والإعداد له، بل يقتضي أيضاً أن تكون موضع ثقة الموظف. وإن لم تضمن ثقة هذا الموظف فقد يرتاب فيما إذا كنت حقاً تقدم له نصيحة خالصة لا تخفي وراءها أجندة معينة.

فكيف تكسب ثقة موظفك؟ لعل النصائح الآتية مفيدة:

- **كن أهلاً للثقة.** مثلاً، لا تتأخر عن الموعد وابدأ الحديث في وقته المحدد.
- **تكلم بمصداقية.** ليكن حديثك عن تقديرك لعمل الموظف وإسهاماته حديثاً صادقاً يخلو من الرياء، واذكر أمثلة محددة توضح كيف أسهم عمله في نجاح فريق عملك ونجاح المؤسسة في مجال الأعمال.

● استمع لتفهم. لتوضيح ذلك نقول: استمع جيداً لما يقوله الموظف ثم أعد على أسماعه تفسيرك لأهدافه في عمله لتبين له أنك استوعبت جيداً ما قاله.

● حافظ على التزاماتك وعهودك. إذا صادف وأعطيت وعداً في أثناء الحوار بمحاولة تعرّف على مهام خاصة ومحددة للموظف أوضح له أنك ستفي بوعدك وكيف يكون ذلك.

وإن لم توجد الثقة فقد يشعر الموظف بالتحفظ في أثناء تلك المناقشة وقد يتخذ موقف الحذر، مما يؤدي إلى حوار سطحي غالباً ما يكون غير مجدٍ، ويعني أيضاً أن وقتاً ثميناً قد أهدر.

خطوات للإعداد لنقاش حول تطوير العمل

1- حدد موعد اللقاء. أبلغ الموظف مسبقاً بموعد اللقاء الذي تريده لهذا النقاش. وبهذه الطريقة يكون لدى الفريقين الوقت الكافي للتحضير. واحرص على أن تختار الزمان والمكان بحيث لا يكون ثمة شيء يسبب شرود الذهن.

2- ليكن بينكما اتفاق حول المضمون. أوضح الغاية من اللقاء، مثلاً، نقاش مفتوح وصادق حول النمو ومناقشة

الفرص الممكنة. واطلب من الموظف أن يعد لهذا الاجتماع بأن يفكر في مهاراته وأهدافه واهتماماته.

3- اجمع المعلومات حول الموظف. ارجع إلى مصادر عديدة بما في ذلك الخطط السابقة لتطوير الموظف والتقييم الذاتي الفردي (إن وجد) ومراجعات الأداء وتاريخ الدورات التدريبية التي انتسب إليها. وتحدث بطريقة غير رسمية معه ومع زملائه الذين يعملون معه عن مهاراته واهتماماته وقيمه.

4- فكر جيداً وتأمل مهارات الموظف واهتماماته وقيمه. دوّن ملاحظاتك حول نقاط ضعفه ومكامن قوته. ثم اكتب ما تراه أنت من اهتماماته وقيمه. وفكر فيما إذا كنت تظن أن هذا الموظف يرغب في المزيد من المسؤولية. ولا تنسَ أن بعض الموظفين الذين وصفناهم بأن أداءهم موثوق ومرضى قد يرغب في المزيد من المسؤولية. ولا تنسَ أن بعض الموظفين الذين وصفناهم بأن أداءهم موثوق ومرضى قد يفضلون البقاء في أدوارهم الحالية. وعندما تضع قائمة بذلك ضمنها أسئلة قد ترغب في عرضها على الموظف؛ ليتكون لديك فهم أفضل لاهتماماته وأهدافه.

5- حاول استجلاء الفرص المتاحة للموظف. فكر في المهام والواجبات التي قد توفر للموظف فرصاً لبناء المهارات واكتساب المعرفة الجديدة. تحدث مع مديرين آخرين ومع رئيسك المباشر أو مع قسم الموارد البشرية قبل وضع قائمة بالاحتمالات.

إجراء المناقشة

في بداية الاجتماع تحدث مجدداً عن الغاية من النقاش وأهميته. وهذا يعني أن تخصص وقتاً تجعل فيه الموظف يدرك جيداً أنك مهتم حقيقة ودون موارد بنجاحه. وتأكد أن هذا الموظف متفهم جيداً أنه مسؤول عن العمل معك لوضع خطة للتطوير - وضرورة التمسك بها. وساعده في فهم أن تطوير العمل الوظيفي عمل ذو توجه مستقبلي، وهو يختلف عن تقويم الأداء الذي يعد عملاً يلقي نظرة على الماضي.

وبعدئذ تحدث معه حول تصورك لمهارات الموظف واهتماماته وقيمه. وعلى سبيل المثال، هل لاحظت إشارات ما تدل على أن لدى هذا الشخص رغبة في تطوير قدراته على

العرض والتقديم، وأنه مهتم بتعلم طريقة قيادة فريق العمل، وأنه يثمن فرصاً تجعله يعمل إلى جانب أشخاص أكثر إبداعاً، تحقق من دقة هذه الافتراضات واجمع المزيد من المعلومات بإلقاء أسئلة هادفة. واستمع جيداً إلى الإجابات وتأكد فيما إذا كان ما سمعته صحيحاً.

ثم تحدث عن فرص التطوير التي توصلت إلى معرفتها - عن أي مهام خاصة، عن برامج تدريب، عن تداول المهام والوظائف وعن أفكار أخرى قد تخطر لك وترى أنها ملائمة على نحو جيد للموظف. ناقش معه الخيارات المتاحة - والقيود - ضمن مجال عمل الموظف الحالي وضمن المؤسسة عموماً بما له صلة بمهاراته واهتماماته وقيمه. كن واقعياً وصادقاً؛ لكيلا تترك لديه توقعات غير حقيقية بخصوص الترقية في المرتبة أو فرص قد لا تتاح.

نصائح أخرى لبناء الثقة

- كن صريحاً وصادقاً ومستقيماً في جميع اتصالاتك، فعندما يرى الآخرون فيك الإخلاص والالتزام يصدقون أنك تضع مصلحتهم في أوليات تفكيرك.

- اجعل في صدر أولوياتك أن تستمع إلى اهتمام الآخرين وما يشغلهم، وذلك لكي تبين لهم انفتاحك على أفكارهم. أسس لبيئة يستطيع فيها الجميع أن يتحدثوا عن أفكارهم ويعرفوا أن ثمة من يهتم بأرائهم.
 - ثابر على توضيح اهتمامك في نجاح الموظف.
 - لا تنسَ أن تسب الفضل لمن يقدم أفكاراً جيدة.
 - اعترف بضعفك. عندما تعترف بأخطائك يرى فيك الآخرون شخصاً صادقاً وتزداد ثقتهم بك.
 - لا تنسَ أن بناء الثقة يستغرق وقتاً، لكن فقدان الثقة يحصل سريعاً.
-

تعريف خطة التطوير

بعد التوصل إلى اتفاق حول مهارات الموظف واهتماماته وقيمه وحول فرص التطوير التي تبدو واعدة، تكون أنت والموظف جاهزين لوضع خطة للتطوير. يجب أن تتضمن هذه الخطة المعلومات الآتية:

- أهدافاً خاصة، بالإضافة إلى المدة الزمنية اللازمة لإنجازها.

● **خطوات العمل**، بحيث تتضمن التدريب ومهام عمل مليئة بالتحديات وغيرها. بما أن النقاش الخاص بتطوير العمل الوظيفي عمل تعاوني فسوف تحتاج أنت والموظف إلى أكثر من اجتماع واحد لتهذيب وصقل هذه الخطة. وبعد أن تضعاً معاً النسخة الأولى للخطة اطلب التزاماً وتعهداً من الموظف لتحقيق الأهداف وخطوات العمل والجدول الزمني الموضوع للخطة.

بعدئذ، ضع جدولاً زمنياً للمتابعة بهدف المساءلة والمحاسبة. في أثناء هذه المتابعة سوف تراقب دورياً بانتظام مقدار تقدم الموظف. كما أن جدولة التحقق الدوري مع الموظف يساعدك في تحديد ما إذا كان هذا الموظف بحاجة إلى تدريب أو دعم إضافيين. وفي الوقت نفسه تساعدك هذه المتابعة في التأكد أنك مواظب على تنفيذ التزامك بعملية التطوير.

معلومات تفيد في وضع خطة تطوير للفرد

● يجب أن تكون خطة التطوير عملاً تعاونياً بينك وبين مرؤوسك المباشر. تعاون مع الموظف في وضع أهداف قابلة للتحقيق تجعل الموظف متحمساً لها على المدى البعيد.

- ليكن هدفك أن تجعل ما نسبته 70 في المئة في الحد الأدنى من العمل المقترح تعلماً في أثناء العمل، مثل المهام الممتدة.
 - وليكن هدفك أيضاً أن تجعل ما نسبته أدنى من 20 في المئة من أنشطة التطوير المقترحة برامج تدريبية أو برامج تعليم رسمي.
 - احرص على تضمين الخطة فرصاً لتدريب الموظف وتعليمه.
 - ركز خطتك على الاستفادة من مكامن القوة عند الموظف والتغلب على نقاط ضعفه.
 - احرص على تضمين الخطة النتائج المتوقعة والإطار الزمني لكل خطوة عمل، بحيث تؤسس للمساءلة وتضمن بقاء الموظف على المسار.
 - لتكن خطتك كثيرة التحدي، بحيث تدفع الموظف نحو حافة منطقة راحته في المجالات المستهدفة للتطوير.
 - ساعد الموظف بأن يستعين بشخص واحد على الأقل يحاسبه على الأهداف التي تتضمنها خطة التطوير.
-

معلومات مهمة

وأدوات

أدوات لتطوير

الموظفين

المدير المعلم الخبير من هارفارد – أدوات تطوير الموظفين
ورقة عمل للموظف من أجل التخطيط لمناقشة التطوير
الأسئلة الآتية تساعد عندما تفكر في احتياجاتك للتطوير وأهداف هذا التطوير قبل أن تلتقي بمديرك لمناقشتها
الاهتمامات والقيم
ما اهتماماتك وقيمك المهنية؟ مثلاً، ما نوع المشروعات التي تجد المتعة فيها؟ هل تحفزك التعويضات؟ أو ازدياد المسؤولية؟
ما احتياجاتك في أسلوب حياتك؟ مثلاً، محدودة أم عدم السفر؟ وضع جدول للعمل... إلخ.
المهارات: نقاط القوة والثغرات
ما مهاراتك الخمس الأولى (أي تلك التي تتقنها جيداً جداً و/أو تلك التي تستمتع باستخدامها أكثر من غيرها)؟
ما برأيك أهم وأفضل مهارتين أو ثلاث مهارات تريد أن تتعلمها لكي تنمو وتتطور في عملك وتنتقل إلى المستوى الأعلى أو السعي لعمل جديد؟

<p>ما مهاراتك التحولية الأكثر أهمية – تلك المهارات التي ليست خاصة بالعمل، بل يمكن تطبيقها في العمل في مواقع عديدة؟ مثلاً، مهارات أساسية في الحاسوب، مهارات في التفاوض، في التحليل المالي.</p>
<p>هل تظن أنك حالياً تؤدي عملك بكل ما لديك من إمكانيات؟ لماذا أو لماذا لا؟</p>
<p>الرضا بالعمل</p> <p>ما المستوى الإجمالي لما لديك من رضا بموقعك الحالي؟ هل بدأت تشعر بأنه حان الوقت للتغيير؟</p>
<p>ما أجزاء عملك الحالي التي ترغب في أن تستمر في فعلها أو ترغب في فعلها بمزيد من المهارة؟</p>
<p>ما أنشطة العمل الجديدة أو المواقع الجديدة التي تحب أن تجربها؟</p>
<p>أهداف العمل الوظيفي والخطوات الآتية</p> <p>ما الشيء الذي تحب أن تفعله بعد ستة شهور أو عام من الآن؟</p>

أدوات لتطوير الموظفين

ماذا يجب أن تفعل لكي تصل إلى هناك؟ مثلاً، ما نوع المشروعات التي يجب أن تعمل عليها؟ ما الخبرة التي يجب أن تكتسبها للوصول إلى ذلك العمل؟ ما التدريب الذي تحتاجه؟
ما الشيء الذي تحب أن تفعله بعد ثلاث أو خمس سنوات من الآن؟
ماذا يجب أن تفعل لكي تصل إلى هناك؟ مثلاً، ما نوع المشروعات التي يجب أن تعمل عليها؟ وما الخبرة التي يجب أن تكتسبها للوصول إلى ذلك العمل؟ ما التدريب الذي تحتاجه؟

المدير المعلم الخبير من هافارد - أدوات لتطوير عمل الموظفين		
ورقة عمل تساعد في استخدام شبكة الأداء والإمكانات		
تستخدم هذه الأداة لتقويم أداء وإمكانات الموظف ومن أجل البدء في وضع خطة لنموهم		
اسم الموظف		
الجزء الأول: تعريف الأداء		
السؤال	نعم	لا
1- هل تجد لدى الموظف أداء يفوق التوقعات في مجال واحد من مجالات الأداء؟		
2- هل ترى أن هذا الموظف يتجاوز التوقعات في معظم (أو كل) مجالات الأداء؟		
3- هل يلبي هذا الموظف التوقعات أو يتفوق عليها في جميع مجالات الأداء؟		
4- هل تجد هذا الموظف مسهماً مهماً في عمل الفريق وفي المؤسسة عموماً؟		
5- هل يتصرف هذا الموظف وفق تغذية راجعة تصحيحية للأداء لكي يحسن أداءه؟		
6- هل سبق وقدمت لهذا الموظف مكافآت مهمة وخاصة في مجال الأداء (مثل علاوة خاصة، شهادة تقدير ... إلخ)؟		
المجموع		
لكي تقوّم أداء هذا الموظف اجمع الإجابات بكلمة «نعم» واستعن بالدليل الآتي: من صفر - 1 = ضعيف، 2 - 4 = متوسط، 5 - 6 = جيد		

أدوات لتطوير الموظفين

الجزء الثاني: تعريف الإمكانيات		
السؤال	نعم	لا
1- هل بمقدور هذا الموظف تقديم أداء بمستوى أعلى في موقع آخر أو أن يكلف بمسؤوليات أكثر في أثناء العام القادم؟ (فكر فقط في مقدرته دون التفكير فيما إذا كان الموقع متاحاً ويدعم نمو). .		
2- هل بمقدور هذا الموظف تقديم أداء بمستوى أعلى في موقع آخر أو أن يكلف بمسؤوليات أكثر في أثناء الأعوام الثلاثة القادمة؟ (فكر فقط في مقدرته دون التفكير فيما إذا كان الموقع متاحاً ويدعم نمو؟). .		
3- هل يمكنك أن تتصور هذا الموظف وهو يقوم بأداء في مستوى أعلى من موقعه الحالي بمستويين بعد خمس أو ست سنوات من الآن؟		
4- هل يحتمل أن تثمن المؤسسة نمو مهارات وكفاءات هذا الموظف على مدى السنوات القادمة؟		
5- هل بمقدور هذا الموظف أن يتعلم مهارات وكفاءات إضافية يحتاجها ليتمكن من الأداء بمستوى أعلى أو مختلف؟		
6- هل تظهر على هذا الموظف قدرات قيادية - اتخاذ زمام المبادرة مثلاً، أو إبداء الرؤية، أو الوفاء بوعود قطعها بخصوص النتائج، التواصل بطريقة فاعلة، أو القيام بمجازفات صحيحة؟		

تطوير الموظفين

		7- هل تظهر على هذا الموظف مقدرة التفاعل بارتياح مع أشخاص في مستوى أعلى من مستواه أو في مجالات عمل تختلف عن مجاله؟
		8- هل تظهر على هذا الموظف علامات ارتياح إذا كان للشركة منظور أكثر اتساعاً مما يقتضيه عمله الحالي؟
		9- هل يبدي هذا الموظف مرونة وحماسة للانتقال إلى مجال عمل قد يختلف عن أي مجال عمل آخر موجود حالياً؟
		10- هل يرحب هذا الموظف بفرص تتاح للتعلم والتطور؟
		المجموع
<p>لكي تقوم إمكانات هذا الموظف اجمع الإجابات بكلمة «نعم» واستعن بالدليل الآتي:</p> <p>صفر - 3 = ضعيف، 4 - 7 = متوسط، 8 - 10 = جيد</p>		

الجزء الثالث: تطبيق النتائج على شبكة الأداء والإمكانات				
استناداً إلى مجموع الإجابات بكلمة «نعم» في كلا الجزأين الأول والثاني حدد موقع الموظف على الشبكة أدناه:				
<p>الشرح</p> <p>جيد <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>مؤثوق <input type="checkbox"/></p> <p>ضعيف <input type="checkbox"/></p>	3	2	1	عالي 5+
	6	5	4	متوسط 2 - 4
	9	8	7	منخفض 0 - 1
	عالي 8+	متوسط 4 - 7	منخفض 0 - 3	الإمكانات
الجزء الرابع: إستراتيجيات العمل				
للموظفين في الخلايا 2، 3، 6 (موظفون ممتازون)				
استعن بالمقترحات الآتية لوضع إستراتيجية التطوير والتنمية				
الموظفون الممتازون				
<p>● قدر الأداء - أعرب عن تقديرك لإنجازات الموظف. وانظر ما إذا كان بمقدورك منحه علاوة خاصة، أو فرصة للعمل في مشروع خاص، أو أي نوع آخر من المكافآت. ولكن لا تتبالغ في الثناء على أداء موظف جاء موقعه في الخلية (6)، ذلك أنه قد يكون قادراً على تقديم المزيد من الإنجاز إن توافر له الحافز الملائم.</p>				

- حاول أن تستكشف اهتمامات الموظف وقيمه - ما نوع العمل الذي يثير حماسه؟ ما العمل الذي يستمتع بأدائه؟ هل توجد أنواع لمشروعات لم يعمل بها هذا الموظف ويجب أن يجربها؟ ما الشيء الذي يحفز الموظف في عمله (مثلاً المهام المليئة بالتحديات، المكافآت المالية، التقدير أمام الزملاء... إلخ)؟ هل لديه اهتمام بأن يكلف بالمزيد من المسؤوليات؟ هل توجد تقييدات خارجية تحد من قدرته على القيام بأدوار معينة؟
- حدد مهارات الموظف - ما الشيء الذي يتقنه جيداً؟ هل توجد ثغرات في المهارات (وخصوصاً للموظفين الذين حلوا بالخلية 6)؟ هل توجد مهارات ترى أنها بحاجة للدعم أو التطوير؟
- استكشف فرصاً مبتكرة للنمو - فكر في مهام تناسب اهتمامات الموظف وتساعد في تعلم مهارات جديدة.
- كن صادقاً في حديثك عن احتمالات في عمله الوظيفي داخل مؤسستك - هل ثمة احتمال لفرصة تساعد على النمو داخل شركتك؟ وإن لم توجد، فما هي الفرص الأخرى المحتملة (مثلاً، العمل في مجال جديد أو قيادة مشروع خاص) من أجل هذا الموظف على المدى الطويل؟
- ضع خطة تطوير فردي - بعد انتهاء المناقشات ضع المخطط العام للخطوات الآتية المقترحة، واطلب موافقة الموظف على مسار العمل المقترح، واصل المتابعات وادعم الموظف.

للموظفين في الخلايا 1، 4، 5 (ذوي الأداء الموثوق)

استعن بالمقترحات الآتية لوضع إستراتيجية التطوير والتنمية

موظفون أداءهم موثوق

- ركز على الأداء - أعرب عن تقديرك للعمل الجيد وكافئه. هؤلاء الموظفون لهم قيمة كبرى في المؤسسة - ويجب أن يعلموا ذلك. وبخصوص الموظفين الذين حلوا بالخلية 4 أو الخلية 5 وضح لهم توقعاتك بخصوص المضي قدماً. ما السبيل لهم لتقديم المزيد من الإنجاز؟

- حاول أن تستجلي اهتمامات الموظف وقيمه - ما نوع العمل الذي يثير حماسه؟
ما العمل الذي يستمتع بأدائه؟ هل توجد أنواع لمشروعات لم يعمل بها هذا الموظف ويحب أن يجربها؟ ما الشيء الذي يحفزُه في عمله (مثلاً، مهام مليئة بالتحديات، مكافأة مالية، التقدير أمام زملائه... إلخ)؟ هل لديه اهتمام بأن يكلف بالمزيد من المسؤوليات؟ هل توجد تقييدات خارجية تحد من قدرته على القيام بأدوار معينة؟ اختبره لتعرف المزيد من إمكاناته.
- حدد مهارات الموظف - ما نقاط القوة عنده؟ ما المهارات التي ينبغي تطويرها عنده؟
- ركز على تحفيز الموظف وشدّه إلى عمله - ما الفرص المناسبة لاهتمامات هذا الموظف واحتياجاته التنموية؟ إذا كان لدى هذا الموظف اهتمام بأن يكلف بمزيد من المسؤوليات كيف ستدعم جهده؟ لعلك تبحث عن مشروعات خاصة لتختبر دوافعه، وفي حال موظف جاء موقعه في الخلية 4 أو 5 احرص على مراقبة أي تغيير يطرأ على أدائه وإمكاناته.
- ناقش معه الفرص المتاحة في عمله الوظيفي وكذلك محدوديتها - حدد المسار المحتمل في العمل الوظيفي. لا تقدم أي وعود في هذه المرحلة - مجرد مناقشة الاحتمالات. وتحدث عن أي محدودية للإمكانات (مثلاً، هل يتطلب الأمر الحصول على شهادة دراسية متقدمة، أو خبرة إشرافية؟). وكن صادقاً في حديثك عن الاحتمالات. وإذا كان من غير المحتمل أن يحقق الموظف نمواً داخل الشركة. ما الفرص الأخرى المتاحة؟
- ضع خطة تطوير فردي - بعد انتهاء المناقشات ضع المخطط العام للخطوات الآتية المقترحة، واطلب موافقة الموظف على مسار العمل المقترح. واصل المتابعات وادعم الموظف.

للموظفين في الخلايا 7، 8، 9 (ذوي الأداء الضعيف)

استعن بالمقترحات الآتية لوضع إستراتيجية التطوير والتنمية

- ركز على الأداء وليس على الإمكانيات - يجب أن يدور حديثك مع أفراد من هذه المجموعة حول سبل تحسين أدائهم، ولا ينبغي أن يتطرق لتطوير عملهم. قدم لهم تغذية راجعة صادقة بخصوص أدائهم. وحاول أن تكتشف أسباب ضعف أدائهم (هل هم لا يحبون العمل المسند إليهم وما يتضمنه من مسؤوليات؟ هل يشعرون بأنه لا توجد أمامهم فرصة للتطور والنمو؟ هل لديهم أمور شخصية تؤثر في عملهم؟).
- تحدث بوضوح عن توقعاتك للتحسن - ما هي التغييرات التي تشدها؟ ما النتائج المتوقعة إن لم يعمل الموظف على تحسين أدائه؟ تعاون مع قسم الموارد البشرية في وضع إستراتيجية تعالج ضعف الأداء.
- تحدث عن الإمكانيات فيما لو تمت معالجة مشكلة الأداء - إذا كان لدى الموظف الإمكانيات لفعل المزيد (أي جاء موقعه في الخلية 8 أو 9) فكر في الفرص التي قد تتوافر لو أن ضعف الأداء قد تمت معالجته. هل هذا الموظف يعمل في العمل غير المناسب له؟
- ضع خطة لتحسين الأداء - بعد انتهاء هذه المناقشات ضع المخطط العام للخطوات الآتية واطلب موافقة الموظف على مسار العمل المقترح.

أدوات لتطوير الموظفين

المدير المعلم الخبير من هارفارد – أدوات تطوير الموظفين
ورقة عمل للمدير من أجل التخطيط مناقشات بخصوص التطوير
استعن بالأسئلة الآتية، فهي تقيّد في التفكير بخصوص احتياجات وأهداف الموظف الرؤوس المباشر قبل القيام بمناقشة التطوير والتنمية. ربما تحتاج إلى عقد جلسة مناقشات تمهيدية مع الموظف قبل أن تستكمل هذه الاستمارة.
اسم الموظف
الاهتمامات والقيم
ما اهتمامات الموظف المهنية؟ وما نوع المشروعات التي يستمتع بالعمل فيها؟
ما -كما ترى- احتياجات الموظف في أسلوب حياته استناداً إلى ملاحظتك في مكان العمل؟ مثلاً، محدود الحركة أو عدم السفر، يضع جدولاً زمنياً للعمل لكي يفي بمسؤوليات خارجية ... إلخ.
ما الذي يحفز الموظف برأيك؟ مثلاً، تعويضات، مشروعات تبرز عمله، تقدير أمام الناس ... إلخ.
المهارات: نقاط القوة والثغرات
ما أفضل خمس مهارات عند الموظف؟

تطوير الموظفين

ما المهارتان أو المهارات الثلاث التي يجب على الموظف أن يتعلمها لكي ينمو ويتطور في عمله الحالي أو الارتقاء للمستوى الأعلى، أو البحث عن عمل آخر؟
الأداء والإمكانات
هل يعمل هذا الموظف حالياً بكامل طاقته وإمكاناته؟ وإن لم يكن كذلك، ما الذي برأيك يمنعه من تحقيق نتائج أفضل؟
هل لدى هذا الموظف أي اهتمام بأن يكلف بالمزيد من المسؤوليات؟
هل تجد في سجل أداء هذا الموظف وإمكاناته ما يدعم احتمال تكليفه بالمزيد من المسؤوليات؟ أوضح.
الفرص والخطوات الآتية
هل توجد فرص حالياً داخل مجموعتك و/أو في الشركة تفيد الموظف في تقدمه؟
إن وجد، فما هي؟
وإن لم توجد، فما الفرص الأخرى المتاحة لهذا الموظف؟ مثلاً، المزيد من المسؤوليات، العمل في مجال مختلف ... إلخ.

أدوات لتطوير الموظفين

المدير المعلم الخبير من هارفارد – أدوات تطوير وتنمية الموظفين			
ورقة عمل لخطة تطوير فردي			
استعن بهذه الاستمارة لتقوية وتعزيز قدرات الموظف المهنية عبر موازنة مهارات الموظف واهتماماته بالعمل وقيمه مع فرص النمو			
الأهداف التنموية	إجراءات الإنجاز / النتائج المتوقعة		
1-			
2-			
3-			
المنهجيات التي ستستخدم التعلم في أثناء العمل			
ما المهام المليئة بالتحديات التي ينبغي أن يكلف بها هذا الموظف لكي يبني مهاراته ويحقق الأهداف التنموية؟ اذكر رقم الهدف إلى جانب كل بند			
رقم الهدف	نوع المهمة	الإطار الزمني	
التدريب / التعليم			
ما التدريب الخاص والخبرات التعليمية وإجراءات دعم الأداء (بما في ذلك التعلم عبر الإنترنت) الواجب اتباعها لتطوير المهارات المطلوبة والمساعدة في تحقيق أهداف الموظف؟ اذكر رقم الهدف إلى جانب كل بند			
رقم الهدف	التدريب / التعليم / الدعم	متى	التكلفة التقديرية

تطوير الموظفين

الدعم اللازم			
ما الدعم الإضافي المطلوب من أجل تحقيق أهداف الموظف (مثلاً، تدريب من مدرب خاص، تعليم من معلم خبير)؟ وكيف سيتم تزويده؟			
المراقبة وسير عملها			
من الذي سيقدم التغذية الراجعة حول مدى تقدم الموظف، وما عدد المرات؟ كن دقيقاً قدر المستطاع بخصوص الشخص الذي سيتولى ذلك وعدد مرات تقويم التقدم.			
الإطار الزمني			
تاريخ البدء بالخطة:		التاريخ المتوقع للانتهاء:	
الاتفاق - تمت الموافقة على هذه الخطة كما تدل على ذلك التوقيعات أدناه			
المشارك في الخطة	التاريخ	المدير	التاريخ

اختبر نفسك

في هذا الجزء من الفصل نعرض عشرة أسئلة لكل منها خيارات متعددة للإجابة تساعدك في تعرف ما اكتسبته من معرفة لأسس تقويم الأداء.

الأجوبة الصحيحة لهذه الأسئلة في نهاية الاختبار

- 1- ما أهمية التمييز بين الموظفين من حيث الأداء والإمكانات؟
(أ) لكي تعرف مَنْ مِنْ أعضاء فريقك بحاجة إلى التطوير وَمَنْ منهم بحاجة إلى تحسين الأداء.
(ب) لكي تتعرف مَنْ أداؤهم ضعيف وتخصص مزيداً من الوقت لمساعدتهم في التوصل إلى بذل كل ما لديهم من إمكانيات.
(ج) لكي تعرف ذوي الأداء الممتاز، وتركز وقتك في تطويرهم وزيادة مهاراتهم - والمحافظة على سعادتهم.

2- ما نسبة العائد على الإدارة؟

- (أ) عملية حسابية تساعدك في معرفة مَنْ مِنْ الموظفين أداؤهم ضعيف.

- (ب) إطار لتقويم اهتمامك الإستراتيجي في مهام يومية.
(ح) هي لفظ مجازي للتمييز بين الموظفين.

3- أحد مرؤوسيك المباشرين لم يحقق أهداف الأداء طوال الأسبوعين الفائتين. وأجريت معه حديثاً موجزاً حول ذلك. لكنه لم يظهر أي تحسن. والآن أنت تخشى أن تنتقل عدوى عاداته في الأداء الضعيف إلى باقي أفراد المجموعة. فماذا يجب أن تفعل؟

(أ) تجتمع معه لوضع خطة تنمية فردية تحدد فيها المشروعات التي قد تساعده في تحسين مهارته ورضاه بعمله.

(ب) تواصل عملك في توثيق أمثلة محددة حول ضعف أدائه وتراقبه؛ لترى ما إذا كان يواصل أداءه الضعيف لأسبوعين آخرين.

(ح) تجتمع معه لوضع مخطط عام بخصوص التوقعات في الأداء وتضع جدولاً زمنياً للتحسن.

4- أي العبارات الآتية ليست الطريقة الجيدة لتطوير موظفين أكفاء - وليس موظفين استثنائيين؟

(آ) تجتنب إعطاءهم فرصاً ممتدة؛ لأنهم قانعون بموقعهم الحالي.

(ب) أن تركز على تدريب هؤلاء الموظفين لتساعدهم في تضخيم إمكاناتهم.

(ج) أن تظهر لهم ثقتك بهم، فتسمح لهم بالقيام بأعمال واتخاذ قرارات تكون ملائمة لمستوى مهاراتهم.

5- أي العبارات الآتية تعني دور المدير في تطوير الموظفين وتمييزهم؟

(آ) يتحمل مسؤولية تأمين مواقع جديدة لأصحاب الأداء العالي إن أرادوا ذلك.

(ب) يبحث عن معلم خبير من أجل الموظفين ذوي الأداء الموثوق.

(ج) يحاول الموازنة بين اهتمامات الموظفين ذوي الأداء العالي والأداء الموثوق مع الفرص.

6- أي العبارات الآتية تعد محفزات حقيقية وجوهرية؟

(آ) فرص النمو والتعلم.

(ب) الراتب وأنواع أخرى للتعويضات.

(ح) الوضعية داخل المؤسسة.

7- أي العبارات الآتية تصدق بخصوص مناقشات حول التطوير والتنمية؟

(أ) أن تعد لكل جلسة مناقشة حول تطوير العمل الوظيفي بطريقة متماثلة.

(ب) أن تجلب للمناقشة خطة كاملة حول التطوير الفردي.

(ح) أن تبدأ المناقشة بالحديث عن تصوراتك لمهارات الموظف واهتماماته.

8- مع أي فئة من الموظفين يتعين عليك أن تلاحظ ظهور إشارات دالة على الإرهاق؟

(أ) مع ضعيفي الأداء.

(ب) مع ذوي الأداء الموثوق.

(ح) مع الموظفين الممتازين.

9- أي العبارات الآتية لا تعد سبباً جيداً للتمييز بين الموظفين؟

(أ) أن تحدد أيهم المفضلون لديك.

(ب) أن تحدد أيهم بحاجة إلى التطوير.

(ح) أن تقرر نوعية المهام التي تعطى لكل موظف.

10- أي العبارات الآتية مثال لسؤال يلقي في شبكة الأداء

والإمكانات بخصوص إمكانات الموظف؟

(آ) هل الموظف مسهم مهم في الفريق وفي المؤسسة؟

(ب) هل يعمل الموظف عادة في وقت إضافي لإتمام مشروع كثير

التحدي؟

(ح) هل يستطيع الموظف أن يتعلم مهارات وكفاءات إضافية

هو بحاجة إليها ليتمكن من الأداء الجيد في مستوى أعلى

أو مستوى مختلف؟

الأجوبة

1- (آ) الممايزة بين الموظفين تساعد في التعرف على مَنْ مِنْ

أعضاء الفريق بحاجة إلى التطوير - وتحديداً من ذوي

الأداء العالي والأداء الموثوق. والمعروف أن تطوير الموظفين

يمكن أن يكون مستنفداً للوقت لذلك يفضل جعل الوقت

الذي ينفق على هذا النشاط أقرب ما يكون إلى الفاعلية.

تقترح نسبة العائد إلى الإدارة أن تقضي معظم الوقت وأنت

تعمل مع أفراد من ذوي الإسهام الأكثر للمؤسسة. كما أن

تحديد من هم الموظفون ذوو الأداء الأفضل وذوو الأداء
الموثوق يساعذك في تركيز وقتك وجهدك على هؤلاء.

2- (ب) نسبة العائد على الإدارة ROM هي وسيلة يستعين بها
المديرون في تقرير ما إذا كانوا يستثمرون الوقت والطاقة
في أنشطة تكون أفضل إسهام لإنتاجية المؤسسة وأدائها
العام. وهذه النسبة مفيدة أيضاً في جميع أنشطة الإدارة.
ففي مثال تطوير الموظفين تشير هذه النسبة إلى أن على
المديرين أن يخصصوا معظم وقتهم للتعاون مع أشخاص
يقدمون أكبر إسهام للمؤسسة ويضيفون قيمة لها.

3- (ح) عندما تتعرف ذوي الأداء الضعيف فإن الخطوة الأولى
هي أن تحاول نقل هذا الموظف نحو مستوى مقبول للأداء.
ولكي تفعل ذلك، يتعين عليك أن تضع أهدافاً واضحة
وتحدد لها إطاراً زمنياً لإنجازها. اجلس مع الموظف ذي
الأداء الضعيف وناقش معه قضايا أدائه. واحرص على أن
يعرف الموظف أنك على أتم الاستعداد لتزويده بالتدريب
المناسب وبالتغذية الراجعة الصريحة والنزيهة؛ لتساعده
في تحقيق التوقعات المطلوبة في الأداء.

4- (آ) مع أن ذوي الأداء الموثوق لا يتوقون للتقدم والنمو في المؤسسة إلا أنك لا يليق بك أن تفترض أنهم جميعاً قانعون بأدوارهم الحالية. فالخطوة الأولى تتمثل في أن تتفهم اهتماماتهم وقيمهم ومهاراتهم. وأن تكتشف بأي اتجاه هم يرغبون توجيه عملهم الوظيفي. والمهام الممتدة إن ترافقت مع تدريب وتعليم قد تكون المهام التي يحتاجونها ليشعروا بأن لديهم الحافز لتحقيق نتائج مذهلة. حقق المواءمة بين الموظف والمهمة وكن دقيقاً في ذلك؛ لتضمن ألا ترهقهم وتربكهم.

5- (ح) يعتمد التطوير الفاعل للموظفين على مقدرتك في المواءمة بين اهتمامات الشخص وقيمه ومهاراته مع فرص النمو الملائمة. فهذه الفرص، من الناحية المثالية، قد تكون خريطة لاحتياجات المؤسسة. ومع أنك مسؤول عن إرشاد موظفيك وتوجيههم لكنهم هم الذين يجب أن يمتلكوا عملية إدارة أعمالهم الوظيفية.

6- (أ) يعتمد التحفيز الجوهرية على عوامل لها صلة بالرضا الوظيفي. تتضمن المحفزات الجوهرية، بالإضافة إلى

فرص النمو والتعلم إنجازات في العمل وتغذية راجعة إيجابية وإحساس بالمسؤولية بالعمل الذي يؤديه الموظف.

7- (آ) مع أن مضمون حديثك بخصوص تطوير العمل الوظيفي قد يختلف باختلاف الموظفين واعتماداً على أدائهم وإمكاناتهم إلا أنه يجب أن تعد لهذه الأحاديث بطريقة واحدة. وابدأ إعدادك هذا بجمع معلومات تدعم مناقشتك. ثم، وضح مدى استعدادك لإجراء الحوار عبر فهمك الجيد لمهارات الموظف واهتماماته وقيمه. وأيضاً، ضع قائمة بالفرص المحتملة التي تناسب هذه الاهتمامات والمهارات والقيم.

8- (ح) ومع أن أي موظف قد يشعر بالإرهاق بسبب أحمال العمل إلا أن الموظفين ذوي الأداء الممتاز يميلون أكثر من غيرهم إلى إرهاب أنفسهم بالعمل. إضافة لذلك، فإن المديرين يميلون لإعطاء حمل العمل الأكبر إلى أصحاب الأداء النجمي وبنسبة تفوق ما يعطونه لموظفين آخرين - فضلاً عن أن هؤلاء يصعب عليهم قول: «لا» للمزيد من الواجبات. واذكر أنك إذا طلبت أكثر مما ينبغي من هؤلاء اللاعبين المتفوقين فقد تخسرهم. لذلك راقب أي

إشارة لظهور بوادر إرهاق. وابتحث عن السبل للحصول على مزيد من الموارد لمشروع ما أو لتشجيع صاحب أداء نجومى لأن يأخذ يوم إجازة من العمل.

9- (آ) الممايزة بين الموظفين يجب ألا تكون عملية تصدر فيها أحكاماً تقرر من هم المفضلون لديك. بل هي طريقة تحدد عبرها كيف تزود مرؤوسيك المباشرين بفرص نمو وفرص عمل مناسب. وعبر هذه الممايزة أنت تتعرف على الموظفين الذين تستهدفهم بالتطوير والموظفين الذين يجب أن يحسنوا أداءهم.

10- (ح) هذا السؤال يتعلق بمعالجة إمكانات الموظف - أو قدرته على تعلم مهارات أو كفاءات إضافية تلزمه ليكون أداؤه جيداً في مستوى أعلى مستقبلاً. ومن أجل إتمام شبكة الأداء والإمكانات يتعين على المدير أن يجيب عن مجموعتين من الأسئلة: المجموعة الأولى بخصوص تقويم النتائج الماضية (أي الأداء)، والمجموعة الثانية تسعى للتنبؤ بقدرة الموظف على الأداء في مستوى أعلى في المستقبل (الإمكانات). وإن استخدام أداة تأخذ في الحسبان أداء الموظف وإمكاناته يساعد المدير في تحديد من هم ذوو الأداء

العالي وذوو الأداء الكفاء وذوو الأداء الضعيف. وتساعده
أيضاً في تحديد مسار العمل الملائم لكل واحد من هؤلاء.



معرفة المزيد

مقالات

Axelrod, Helen Handfield-Jones, and Ed Michaels.
«A New Game Plan for C Players.» Harvard Business
Review OnPoint Enhanced Edition. Boston: Harvard
Business School Publishing, January 2002.

مقالة ممتازة تعد بحق محركاً قوياً لنجاح الشركة، لكنها تتناول موضوعاً يعرض المديرون التنفيذيون عن الحديث فيه ألا وهو إدارة رفعة سوية جماعة الموهوبين عبر التخلص من اللاعبين الضعفاء أو من اصطلاح على تسميتهم «اللاعبين درجة ح» - وهم الموظفون الذين يقدمون نتائج مقبولة، لكنهم يفتقرون إلى الإبداع والمبادرة وإلهام من يقودون. تتحدث هذه المقالة أيضاً عن التكاليف المستترة الناجمة عن التسامح في ضعف الأداء، وفي الوقت عينه تقر بالأسباب التي تجعل الرؤساء

التنفيذيين يناون بأنفسهم عن التعامل بحزم مع اللاعبين من درجة (ح). كما يتحدث المؤلفان أيضاً عن الخطوات التي يتعين على المديرين التنفيذيين أن يتبعوها في سبيل تنفيذ برنامج عمل صارم ومنضبط لتقويم ذوي الأداء المتدني والتعامل معهم في الوقت نفسه يعاملون باحترام.

Gary, Loren. «The Controversial Practice of Forced Ranking» Harvard Management Update, October 2001.

باتت المنهجيات القائمة على منحنى بيل (Bell-curve) المتبعة في تعرف الموظفين ذوي الأداء الأضعف في الشركة منهجيات سائدة في الأنظمة المختصة بإدارة الأداء. إن مقاصد هذه المنهجيات جديرة بالثناء دون شك، وبخاصة من حيث رفع مستوى جودة القوة العاملة وتحفيزها. ولكن هل يمكن القول: إن التصنيف الإجباري في مراتب يسبب عملياً ضرراً أكثر مما يعطي فائدة؟ وهل هو الوسيلة الأفضل لتحسين وسطي جودة القوة العاملة؟ إن خبراء الإدارة يعرضون إيجابيات التصنيف الإجباري وسلبياته في مراتب والآثار المحتملة التي يمكن أن يسببها هذا التصنيف للمؤسسة.

Keller Johnsen, Lauren. «Real Time Learning: How the Best Companies and Leaders Make It Happen» Harvard Management Update, January 2005.

عندما تعجز الشركات عن تطوير أفضل ما لديها من موظفين عبر التعلم لاكتساب الخبرة تضيع على نفسها فرصة بناء القوة الأساسية اللازمة لتتفوق على منافسيها وفي الوقت نفسه تضمن الانتقال السهل والسلس للمناصب عندما يتقاعد كبار قادتها. فالمدIRON والمسؤولون التنفيذيون، حتى ذوو المواهب العظيمة منهم، غير قادرين على اكتساب المهارات التي تلزمهم لإطلاق كامل إمكاناتهم. إذن كيف يمكن لقلة قليلة أن تنجح حيث عجزت الأكثرية عن إدراك النجاح؟ إنهم يتصدون للعقبات التي تعترض سبيل التعلم لاكتساب الخبرة ويبتكرون الوسيلة الفاعلة لتحفيز ودعم النمو المهني المستدام للمديرين. وأنت أيضاً تعلم كيف تأخذ دروس التعلم لاكتساب الخبرة.

Morison, Robert, Tamara Erickson, and Ken Dychtwald. «Managing Middlescence.» Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition. Boston: Harvard Business Publishing, March 2006.

يبدل الملايين من الرجال والنساء الذين وصلوا إلى منتصف حياتهم المهنية الجهود الكبيرة للتعاطي مع هذه الحالة التي وصلوا إليها - أو بمعنى آخر يبحثون عن وسائل لإيجاد توازن بين عملهم وحياتهم الأسرية ووقت الراحة الذي يريدون وفي الوقت عينه يتمنون أن يجدوا معنى جديداً في عملهم المهني. والسؤال الذي يطرح نفسه: هل يجدون هذا المعنى داخل مؤسستك أم خارجها؟ من الملاحظ أن الكثير من الشركات لا تعرف كيف تتعاطى مع هذه الحالة لا سيما أنها حالة منتشرة على نطاق واسع وقلما تمكن رؤيتها وهي غير معروفة ثقافياً. فهذا الإهمال يضر بالشركة وأعمالها. وقد تخسر الشركات أفضل موظفيها، وما هو أكثر سوءاً أن ينتهي بها المطاف بوجود جيش من أشخاص مستائين لم يغادروها. وأفضل طريقة للتعامل مع من وصلوا إلى عمر متقدم في العمل تتمثل في محاولة إشباع رغبتهم بالتحديد ومساعدتهم على القيام بأدوار ذات معنى أكثر فائدة. قد لا يتمكن المديرين من منح الترقية لكل من يستحقها في مؤسسات هذه الأيام ذات الامتداد الأفقي، لكنهم يستطيعون تكليفهم بمهام جديدة، أو تدريب جديد أو فرص لتعليم الآخرين أو ربما إجازة مأجورة، أو ربما أعمال تخصصية أخرى داخل المؤسسة.

Rifkin, Glenn. «Building Better Global Managers»
Harvard Management Update, March 2006.

مع أن تقدماً كبيراً قد حصل في سبيل تطوير المديرين الناجحين في الشركات إلا أن ثمة حقيقة مؤسفة أن الكثير من الشركات تفترض أن هؤلاء المديرين يستطيعون أن يفعلوا أشياء خارج البلاد بالأسلوب نفسه الذي يتبعونه وهم يفعلون ذلك محلياً. ونتيجة لذلك نجد غالبية المديرين يفتقرون إلى الوعي الثقافي الضروري عندما يتعاملون مع موظفين وشركاء من جنسيات مختلفة، كما يفتقرون أيضاً إلى الخبرة في إدارة عمليات متزايدة التعقيد عبر المسافات البعيدة. تعلم الخطوات التي يتخذها القادة في سبيل تطوير خواص التقمص عند مديرين محتملين للعمل على المستوى الدولي اللازمة لهم للتعامل مع أفراد وأنظمة تختلف عما لديهم.

Simons, Robert L., and Antonio Davila. «How High Is Your Return on Management?» Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition. Boston: Harvard Business Publishing, April 2005.

العائد على الإدارة (ROM) نسبة جديدة تقيس ما يعود على الشركة من مورد هو الأكثر ندرة ألا وهو وقت المدير وجهده. والعائد على الإدارة، خلافاً للنسب الأخرى المعتمدة في الأعمال، نسبة تقديرية تقريبية وليست نسبة مئوية دقيقة. كما أنها مصممة على نحو فريد لتعكس جودة تطبيق إستراتيجية الشركة، ذلك أن معرفة أي من العوامل يعمل لمصلحة أو لمعارضة تضخيم طاقة المؤسسة الإنتاجية تساعد المديرين في حساب القياس التقريبي لهذه المعادلة. يقدم الأستاذ روبرت سيمونز في كلية هارفارد للأعمال وتلميذه الذي يحضر للدكتوراه أنطونيو دافيللا - في مقالتهما هذه - خمسة «اختبارات حامية» تساعد المديرين في قياس العائد على الإدارة في الشركة.

الكتب

Knowdell, Richard L. Building a Career Development Program. Palo Alto: Davies-Black Publishing, 1996.

يقدم المؤلف Knowdell في كتابه هذا نموذجاً جيد للوضوح لإدارة العمل الذي يمتهنه الموظف، كما يقدم الأدوات اللازمة لتطبيق هذا البرنامج في مؤسستك، مثل القواعد الإرشادية

والتمارين وورقة العمل والتقويم الذاتي، فهو في هذا الكتاب يعتمد على خبرته الممتدة خمس عشرة سنة في تصميم برامج لتدريب المدربين وتطوير الأعمال الوظيفية. بتوصيفه للأدوار الأساسية لكبار المديرين وموظفي الموارد البشرية والموظفين يبين لنا هذا الكتاب كيفية إطلاق برنامج لتطوير الأعمال يفيد المؤسسة برمتها وكل من يشاركون في ذلك.

Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones and Beth Axelord. The War for Talent. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

في عام 1998 نشرت مقالة في دورية Mckinsey Quarterly أماطت اللثام عن «الحرب من أجل المواهب» وعدت هذه الحرب أهم تحدٍّ يواجه الأعمال ومحركاً قوياً يدفع باتجاه تطوير الأداء. والآن عندما يظن الكثيرون أن هذه الحرب قد انتهت يقدم المؤلفون دلائل قوية تثبت أن الحرب من أجل المواهب سوف تستمر عقدين قادمين من السنين بالرغم من التقلبات التي تطرأ على الاقتصاد. كما يقدم المؤلفون في كتابهم المميز هذا نظرة إستراتيجية لما يجب أن يفعله المديرين ليكسبوا الحرب من أجل المواهب. فهم يستندون في عملهم هذا إلى خبرة امتدت خمسة أعوام شملت العديد من

البحوث بما في ذلك استطلاعات رأي لنحو ثلاثة عشر ألف مدير تنفيذي ودراسات لحالات من زهاء سبع وعشرين شركة (كان منها شركات Amgen وGE وPerkinElmer وشركة The Home Depot) فيضعون خريطة لخمس أشياء إلزامية وجريئة لجذب أفضل الموظفين وتطويرهم والاحتفاظ بهم. وما هو أهم من ذلك أنهم يؤكدون أن إدارة المواهب العظيمة لها صلة أيضاً، بل وصلة وثيقة، بـ «ذهنية الموهبة» وانتشارها أكثر مما لها صلة بعمليات موارد بشرية أفضل.

Motivating People for Improved Performance:
The Results-Driven Manager Series. Boston: Harvard
.Business School Press, 2005

إذا كانت المواهب ثروة مهمة جديدة للمؤسسة فالعمل على تضخيم تلك المواهب هو التحدي الأكثر أهمية. يقدم هذا الكتاب العون للمديرين لتطوير المهارات اللازمة لتحفيز الأفراد ليقدموا أفضل أداء وليجعلوا العمل مكافئاً وذا معنى وليشجعوا الالتزام والابتكار وليحتفظوا بأصحاب الأداء الأفضل.



مراجع لتطوير الموظفين

The following sources aided in development of this book:

Alvey, Susan. Interview on developing employees, Boston, July 2005.

Axelrod, Beth, Helen Handfield-Jones, and Ed Michaels. "A New Game Plan for C Players." *Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition*. Boston: Harvard Business School Publishing, January 2002.

Buckingham, Marcus, and Curt Coffman. *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. New York: Simon & Schuster, 1999.

DeLong, Thomas J., and Vinecta Vijayaraghavan. "Let's Hear It for B Players." *Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition*, June 2003.

Gary, Loren. "The Controversial Practice of Forced Ranking." *Harvard Management Update*, October 2001.

Gary, Loren. "Performance Management That Drives Results." *Harvard Management Update*, September 2004.

"Having the Career Development Discussion," Harvard Business School Publishing Training Program, September 2004.

- Herzberg, Frederick. "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review*, January 2003.
- Keller Johnson, Lauren. "Real-Time Learning: How the Best Companies and Leaders Make It Happen." *Harvard Management Update*, January 2005.
- Knowdell, Richard L. *Building a Career Development Program*. Palo Alto: Davies-Black Publishing, 1996.
- McFarland, Jennifer. "Time to Get Serious About Talent Management." *Harvard Management Update*, June 2001.
- Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones, and Beth Axelrod. *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- Motivating People for Improved Performance: The Results-Driven Manager Series*. Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- Simons, Robert L., and Antonio Davila. "How High Is Your Return on Management?" *Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition*. Boston: Harvard Business School Publishing, April 2005.



ملاحظات

لاستعمالك الشخصي تدون عليها آراء تخطر لك

ملاحظات

ملاحظات