

تقييم الأداء ومكافأة الأداء الجيد



عندما يكون تنفيذ المبادرة الاستراتيجية قد اجتاز شوطاً في وحدتك، تكون عملية واحدة أخيرة قد بقيت أمامك: تقييم أداء الوحدة ومكافأة النتائج الناجحة. ومن خلال هذه العملية، تقوم بتعزيز السلوكات والمواقف المرغوبة، فيزداد احتمال تقديم وحدتك أداءً أفضل، مما قدمت، في أثناء تنفيذها مهام استراتيجية في المستقبل.

يتضمن تقييم الأداء قياس كيفية أداء وحدتك فيما يخص أهدافها الإجمالية، بالإضافة إلى كيفية أداء الأفراد لأهدافهم. وهي تشمل أيضاً اعتبار بيانات الأداء الكمية والنوعية، بالإضافة إلى أنماط المكافآت التي تستخدمها للتشجيع على مزيد من النجاح.

استخدام المعايير الكمية

يكون لدى كل وحدة من الوحدات من أربعة إلى ستة مجالات نتائج أساسية عادة ما يتم القياس من خلالها، وتكون للوظائف المختلفة أنماط مختلفة من المعايير. على سبيل المثال، يمكن أن يقاس أداء مجموعة تسويق من خلال المبيعات واختراق السوق والتوزيع، في حين يمكن قياس أداء وحدة تصنيع من خلال حجم إنتاج هذه الوحدة، والكلفة، والجودة.

إن الأهداف التي تركز على الإيرادات، وعلى كلفة السلع، والحصة من السوق وهكذا، تعتبر أهدافاً قابلة للتحديد الكمي وقابلة للقياس. وعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون لدى وحدتك هدف يتمثل في زيادة الإيرادات

بنسبة 10% سنوياً خلال السنوات الثلاث القادمة، من خلال وضع عدة مبادرات استراتيجية موضع التنفيذ. وفي نهاية السنة الأولى، يمكنك مراجعة أرقام الإيرادات لتتأكد إن كانت تلك الإيرادات قد ازدادت 10% في ذلك العام، وإذا كانت قد ازدادت، فهذه إشارة طيبة تعني أن مجموعتك تنفذ الاستراتيجية تنفيذاً فعالاً.

استخدام المعايير النوعية

ثمة معايير أخرى يتم الحكم على الأفراد والوحدات من خلالها، وهي معايير أقل كمية وأكثر نوعية، لكن هذه المعايير لا تقل أهمية عن المعايير الكمية. وبالتحديد، وفي أثناء تنفيذ مجموعتك مبادراتها الاستراتيجية، فعليك أن تراقب الإشارات التي تدل على الأشكال الآتية من الأداء الجيد:

- تجاوز ما هو مقرر: تتجاوز الوحدة التوقعات من خلال ما تنجزه من المبادرات الاستراتيجية.
- الإبداع: يستنبط الأفراد طرائق جديدة إبداعية لإنجاز العمل، وهي طرائق يمكن استخدامها في أماكن أخرى من المؤسسة.
- عمل الفريق: يعمل الأشخاص معاً بصفتهم فريقاً ضمن التعاون فيما بينهم، وحل نزاعاتهم، والتشارك في المعلومات التي تعلموها.

- مهارات العرض: يتعلق هذا بقدره أفراد الفريق على تناقل الأفكار فيما بينهم سريعاً، وإيصالها إلى صانعي القرار والتحرك دون انقطاع، حيث ينتقلون من المناقشة إلى الفعل.
- التخطيط: يخطط الناس مسبقاً، ويظنون على علم بما سوف يأتي، سواء كانت الأنباء طيبة أو سيئة.
- المعرفة والتعلم: يفهم أفراد الفريق عمل الشركة، ويفهمون دورهم في دعم استراتيجيتها، كذلك يفهمون تفاصيل خطط العمل التي يتحملون المسؤولية عنها، وإنهم يقبلون بحماسة على تعلم المهارات الجديدة.
- الاتجاهات والقيم: يظهر هؤلاء الأشخاص المواقف والقيم المطلوبة لإنجاز الأهداف الاستراتيجية للوحدة وللشركة.

مكافأة النتائج المرغوبة

يعدُّ السؤال المتعلق بكيفية تعويض الأشخاص ومكافأتهم على أدائهم الجيد موضوعاً كبيراً، وتتعامل الشركات على اختلافها بطرائق مختلفة مع هذا الموضوع المهم. فمثلاً، يكون للمديرين في بعض الشركات قدرة على التحكم في الرواتب والعلاوات والمكافآت، وغير ذلك من أشكال المكافآت المالية التي يمكن تقديمها إلى الموظفين التابعين لهم مباشرة. أما في شركات أخرى فإن الإدارة العليا هي من يقرر نظام التعويضات في الشركة كلها، ويكون للمديرين دور أقل في كيفية تقديم المكافآت المالية إلى الموظفين التابعين لهم.

وغالبًا ما تقوم أنظمة المكافآت والتعويضات المالية على أداء الأفراد أو المجموعات، مقيسة باستخدام معايير محددة متعددة. ومهما يكن النظام الذي تستخدمه الشركة من أجل تعزيز التميز في تنفيذ الاستراتيجية، فمن المهم أن يفهم الموظفون كيفية عمل النظام، وبالتحديد، يجب أن تتمكن الشركة من تقديم الإجابات الآتية إلى الموظفين:

• ما تتوقعه منهم بالضبط، وما سيتلقونه بالضبط إذا كان أداءهم جيدًا؟

• هل يعتبر نظام المكافآت هذا دائمًا أم أنه خاضع للتعديل أو التوقف عندما تنفذ المبادرات الاستراتيجية؟

• هل ستكون المكافآت من حق الجميع؟ مثلًا، إذا كان نظام المكافآت يقدم علاوات من أجل تحقيق مبيعات لمنتج جديد، فكيف ستجري مكافأة الأشخاص الذين قاموا بتطوير هذا المنتج لقاء مساهمتهم في الوصول إلى منتج ناجح؟

بطبيعة الحال، يفضل معظم الناس الحصول على مكافأة مالية مقابل عملهم. ويجب أن يتمكن المديرون من إيجاد وسائل منصفة للتعامل مع زيادة الأجور ومع العلاوات والمزايا وغير ذلك، لإيصالها إلى الأشخاص الذين يستحقونها. لكن يجب أن نتذكر دائمًا أن كثيرًا من الناس يتوقعون أشكالًا أخرى من المكافأة لقاء عملهم أيضًا، وهذا ما يكون مفيدًا إذا كانت المكافآت المالية محدودة. على سبيل المثال، يمكن أن تلقى الأشكال الآتية من المكافآت قبولاً جيدًا لدى الموظفين:

- التقدير: تلقي الثناء من المديرين والزملاء، ونيل فرصة إظهار الإنجاز أو الحديث عن منهجية إبداعية.
 - التحدي العقلي: العمل في مشاريع تتطلب جهداً عقلياً.
 - السلطة والنفوذ: اتخاذ قرارات مهمة.
 - الارتباطات: العمل مع زملاء يمتلكون مهارات واهتمامات مماثلة.
 - إدارة الأشخاص: إدارة جهد الأشخاص الآخرين وتوجيههم.
 - الفرص: الوصول إلى خبرات وعلاقات من شأنها أن تفتح الأبواب أمام تطور لاحق في المسار المهني.
 - نمط الحياة: امتلاك الوقت اللازم لمتابعة الشخص اهتمامات أخرى في حياته (من خلال مزايا من قبيل: وقت العمل المرن، وترتيبات المشاركة في العمل، والحصول على كمية أكبر من أيام الإجازات).
 - الاستقلالية: العمل تحت قدر غير كبير من الإشراف والتوجيه.
 - التنوع: العمل في مجموعة من المشاريع المختلفة.
- من خلال المزج بين المكافآت المالية وغير المالية، وتكييف هذه المكافآت وفقاً لما يفضله كل شخص من الأشخاص، فإنه يمكنك أن تشجع نشوء بيئة يبذل فيها الموظفون جهودهم كلها من أجل التميز في التنفيذ، باستمرار.