

نقش اعتماد و مهارت دیالوگ در اثربخشی سیستم‌های مدیریت عملکرد

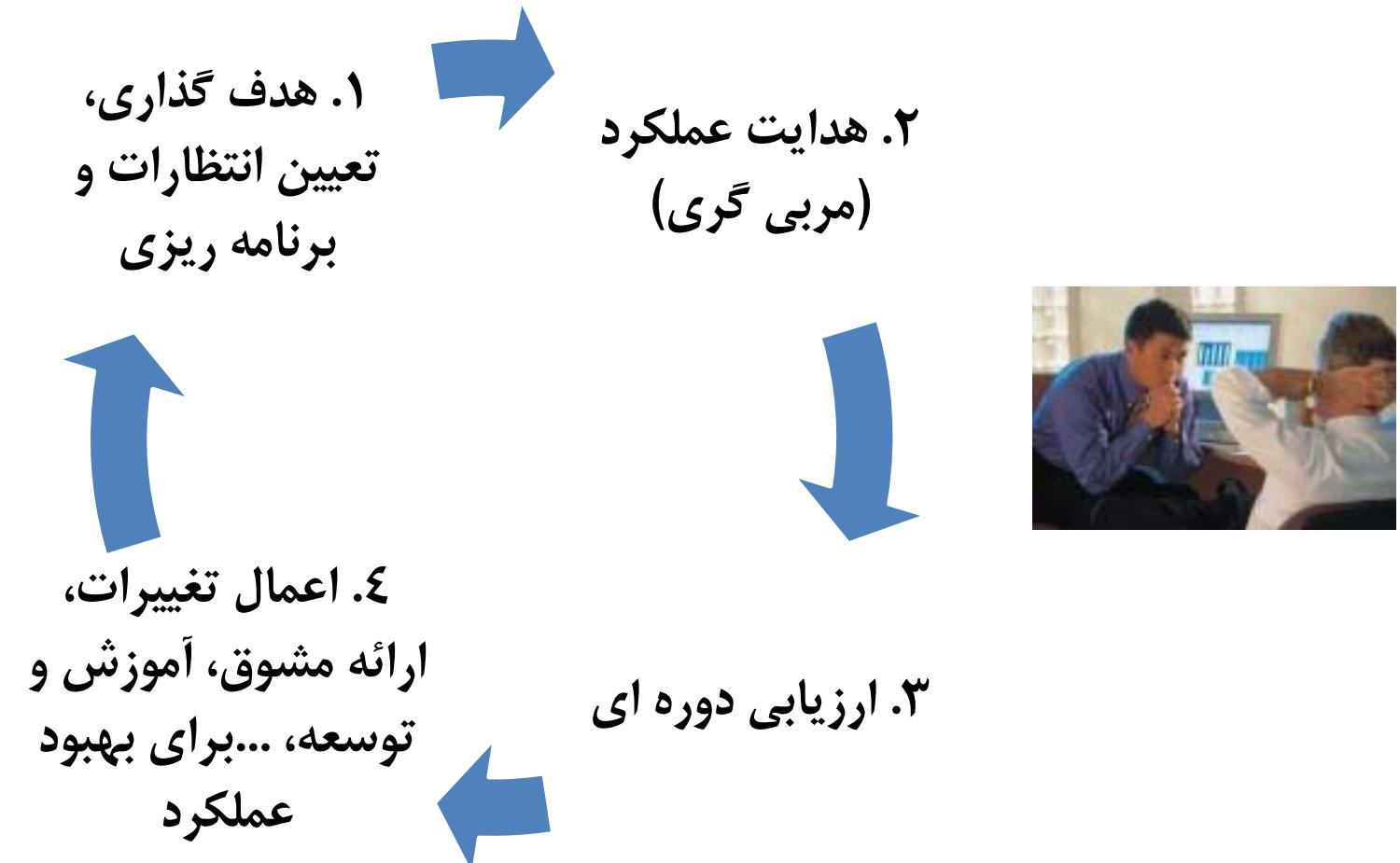
سید بابک علوی

دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد

دانشگاه صنعتی شریف

نهمین کنفرانس بین المللی مدیریت

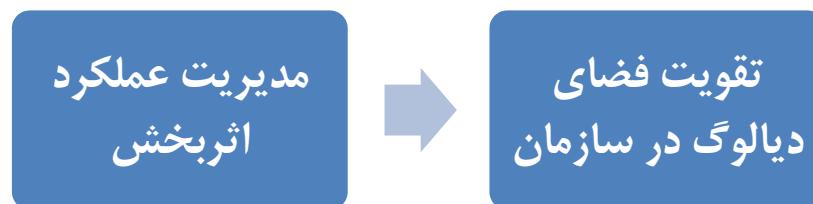
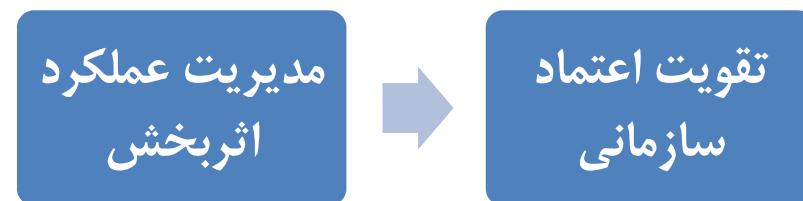
چرخه مدیریت عملکرد در سطح فردی



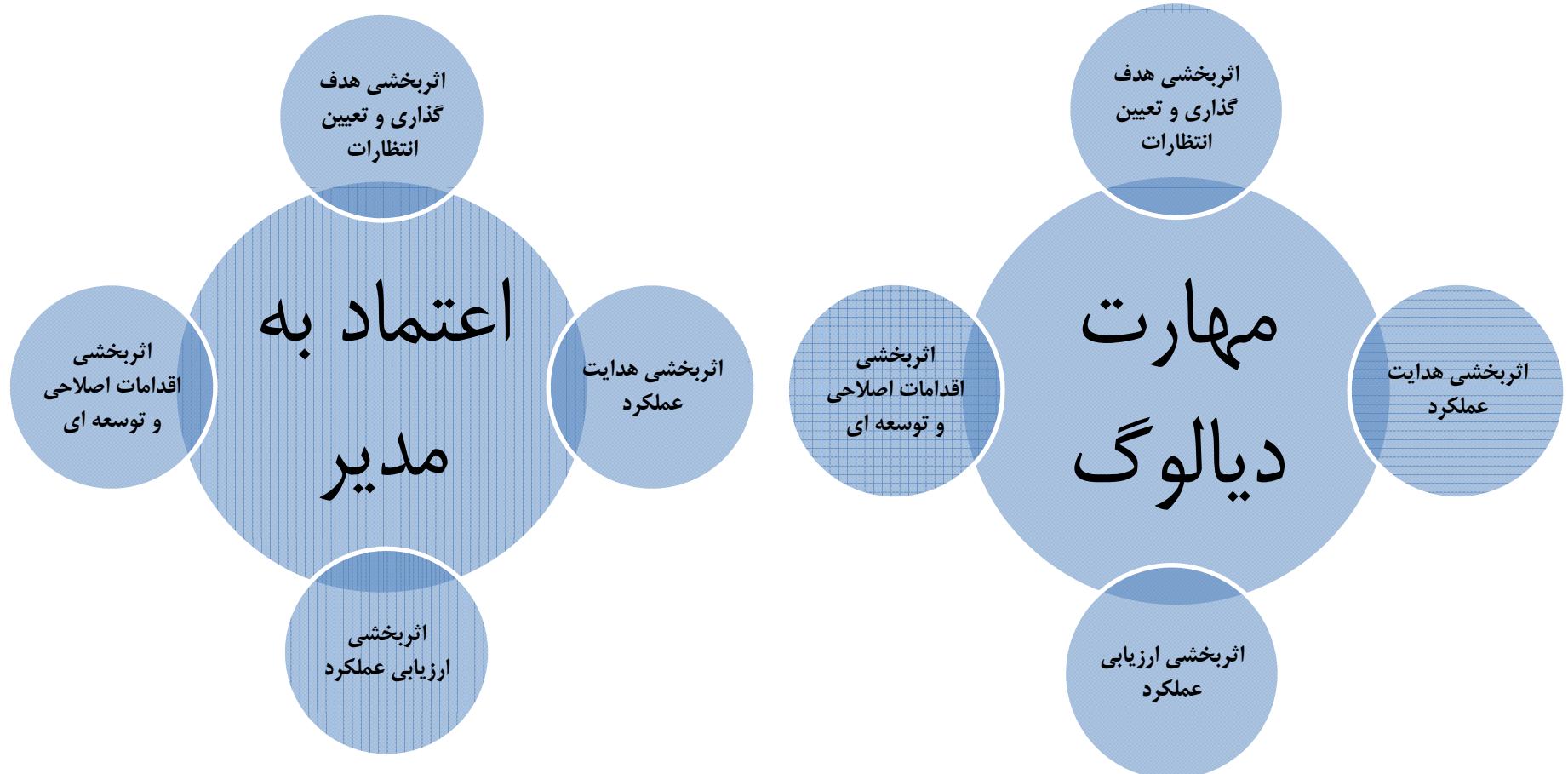
مولفه های تکنیکی و تعاملی در فرایند مدیریت عملکرد

- تمرکز اصلی بسیاری از مطالعات و اقداماتی که در حوزه مدیریت عملکرد در سازمانها انجام می شود، بر طراحی و پیاده سازی اجزای رسمی و تکنیکی این فرایند است.
- تجربیات مشاوره ای اینجانب در تدوین و پیاده سازی سیستم‌های مدیریت عملکرد در برخی سازمانهای ایرانی و بررسی تجارب بین المللی نشان می دهد که جنبه های تعاملی و ارتباطی در فرایند مدیریت عملکرد کمتر در سازمانها مورد توجه بوده است.
- این موضوعات به خصوص در شرایط کنونی که سازمانها با محیط اقتصادی سختی مواجه هستند دارای اهمیت بیشتری است.

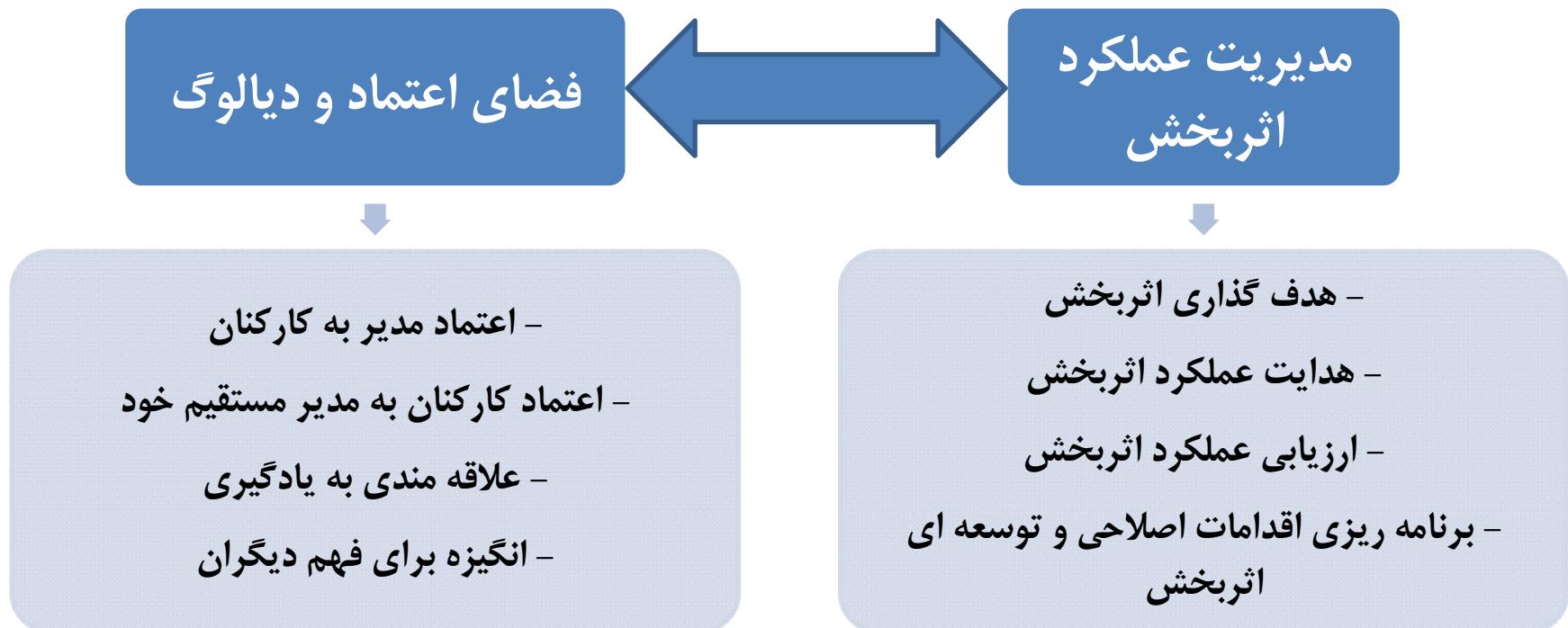
دو بعد مهم اثرگذاری مدیریت عملکرد بر سازمان



نقش مهارت‌های دیالوگ و اعتماد به مدیر در اثربخشی فرایند مدیریت عملکرد



رابطه متقابل ”مدیریت عملکرد“ و ”فضای اعتماد و دیالوگ“



گزیده ای از تجارب بین المللی

Industrial and Organizational Psychology, 4 (2011), 146–164.
Copyright © 2011 Society for Industrial and Organizational Psychology. 1754-9426/11

FOCAL ARTICLE

Why Is Performance Management Broken?

ELAINE D. PULAKOS AND RYAN S. O'LEARY
PDRI, an SHL Company

Abstract

Although extensive research and practice have focused on understanding and improving performance management systems in organizations, the formula for effective performance management remains elusive. We propose that a significant part of the problem is that performance management has been reduced to prescribed steps within formal administrative systems that are disconnected from the day-to-day activities that determine performance management effectiveness (e.g., communicating clear work expectations, setting short-term objectives and deadlines, and providing continual guidance). We argue that interventions to improve performance management should cease their exclusive focus on reinventing formal system features. Although well-developed tools and systems can facilitate performance management, these alone do not yield effective performance management. In lieu of making further changes to formal performance management systems, we argue for devoting more attention to improving manager–employee communication and aspects of the manager–employee relationship and propose an approach we believe holds promise for improving performance management processes in organizations.

Interventions to Improve Manager–Employee Communication and Relationships

The effectiveness of the relationship between a manager and an employee has a profound effect on how they engage in the performance management process and the outcomes they experience (Daniels, 2000). In fact, it has been argued for many years that one of the most important determinants of whether or not performance management will achieve its maximum benefit is the quality of the manager–employee relationship (Beer, 1981; Pulakos & Wexley, 1983; Wexley & Pulakos, 1983). Peterson and Hicks (1996) have supported this notion in discussing trust as an essential prerequisite for effective development and coaching. These authors report that employees who have solid, trusting relationships with their managers are more willing to follow the manager's lead and more confident they will be treated fairly. Effective manager–employee relationships have also been associated with perceptions of performance management fairness and procedural justice (Beer, 1981; DeCotiis & Petit, 1978; Wexley & Klimoski, 1984). Trust, effective communication, and good manager–employee relationships were also

Building Trust

Without a basic level of trust, it is unlikely that communication and engagement between a manager and employee will be productive or lead to positive outcomes. Alternatively, when there is a high level of trust between managers and employees, they are more comfortable with each other and more willing and able to engage in effective performance management.

Peterson and Hicks (1996) provide

Conducting Effective Performance Conversations

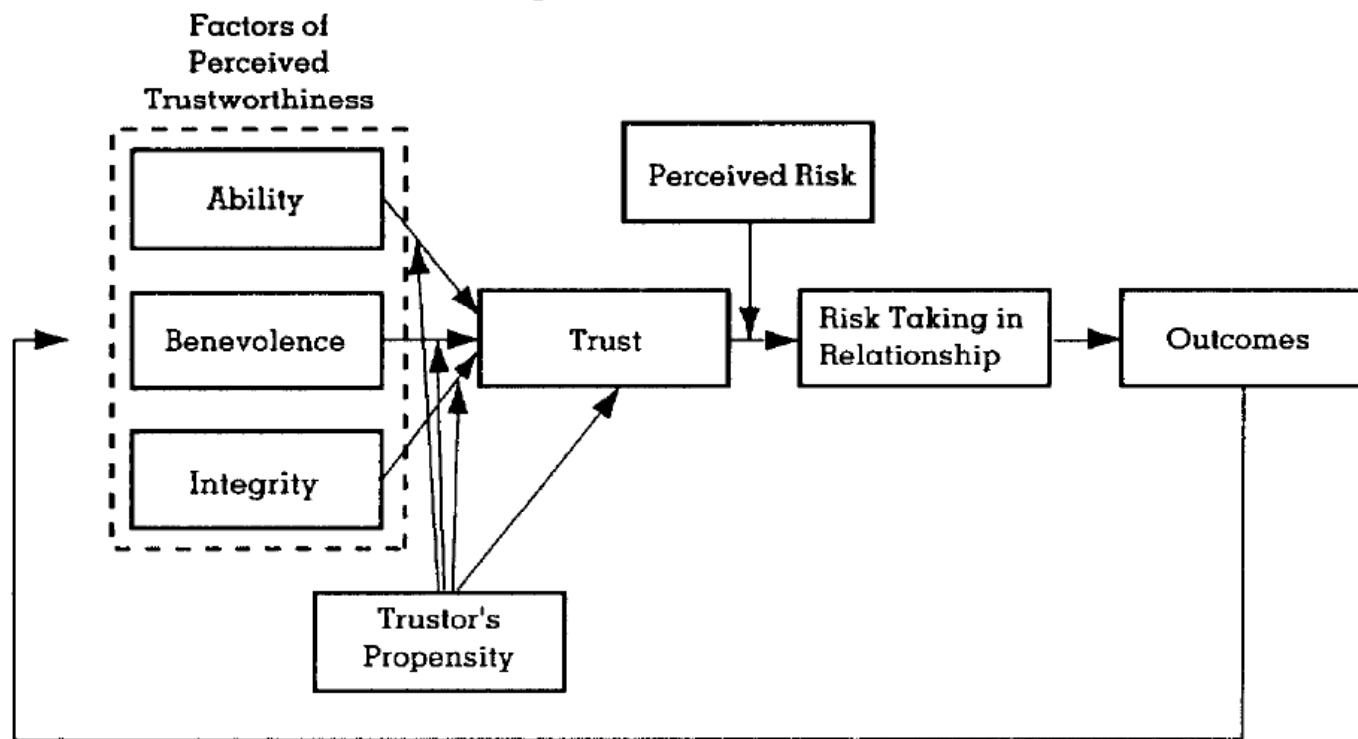
The importance of feedback to the performance management process has been consistently acknowledged for decades in the research literature (Bernardin & Beatty, 1984; Ilgen, Fisher, and Taylor, 1979; Lawler, 1994; Maier, 1958; Murphy & Cleveland, 1995). The effects of feedback have the potential to be profound, influencing both future performance (Ilgen et al., 1979; Kluger & DeNisi, 1996) and job and organizational attitudes (Ilgen, Peterson, Martin & Boeschen, 1981; Pearson, 1991). Given the criticality of feed-

اعتماد سازی

- اعتماد به معنای گرایش یک فرد به آسیب پذیر شدن در برابر نتایج کار فرد دیگری است که بدون کنترل های بیرونی خود را به نتایج کار وی وابسته کرده است.
- یکی از مدل های معروف تبیین کننده اعتماد توسط مایر ارائه شده است.



Proposed Model of Trust



Mayer, Davis and Schoorman (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.

برخی پیشنهاداتی عمومی برای تقویت اعتماد

- ایجاد شناخت کارکنان از قابلیت های همدیگر و ایجاد حس قدردانی از موفقیت های یکدیگر؛
- تبیین قواعد و محورهایی برای هماهنگی و کار مشترک و ایجاد توافق بر روی آن؛
- اعتراف به اشتباهات و تلاش برای دریافت فیدبک از دیگر اعضای گروه برای بهبود یکدیگر؛
- ایجاد هماهنگی بین قول و عمل؛
- پرهیز از نقد یکدیگر در پشت سر و حل مسائل به شیوه های غیر شخصی و با تمرکز بر مسائل و نه اشخاص؛
- ایجاد حس موفقیت های جمعی؛
- تلاش برای کمک به دیگران و رشد آنها.

برخی پیشنهاداتی خاص برای تقویت اعتماد در فرایند مدیریت عملکرد

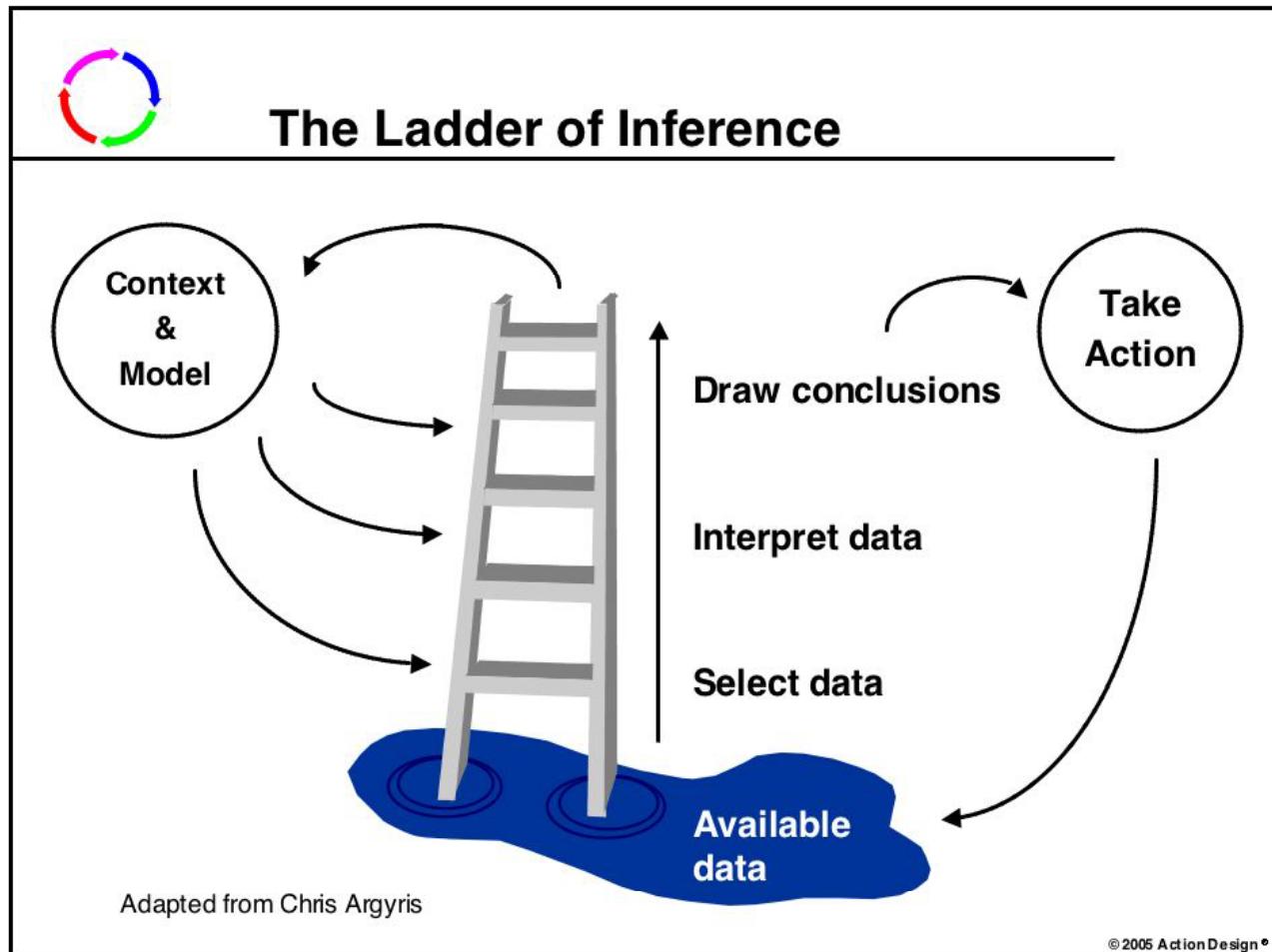
- هدف گذاری و تعیین انتظارات صحیح و توافق بر روی آنها؛
- تلاش بی توقع برای رشد قابلیت های کارکنان و توجه به موفقیت آنها در فرایند مدیریت عملکرد؛
- اختصاص وقت مناسب و توجهی دلسوزانه به مدیریت عملکرد غیر رسمی؛
- تفویض اختیار در سطح مناسب و با شیوه صحیح؛
- گوش دادن فعال و ارتباطات موثر؛
- حمایت مستمر فکری و روانی بدون ایجاد احساس دخالت بی جا؛
- حفظ تعاملات انسانی مستمر و حمایتی؛
- ارزیابی عملکرد مبتنی بر حقایق و اطلاعات صحیح.

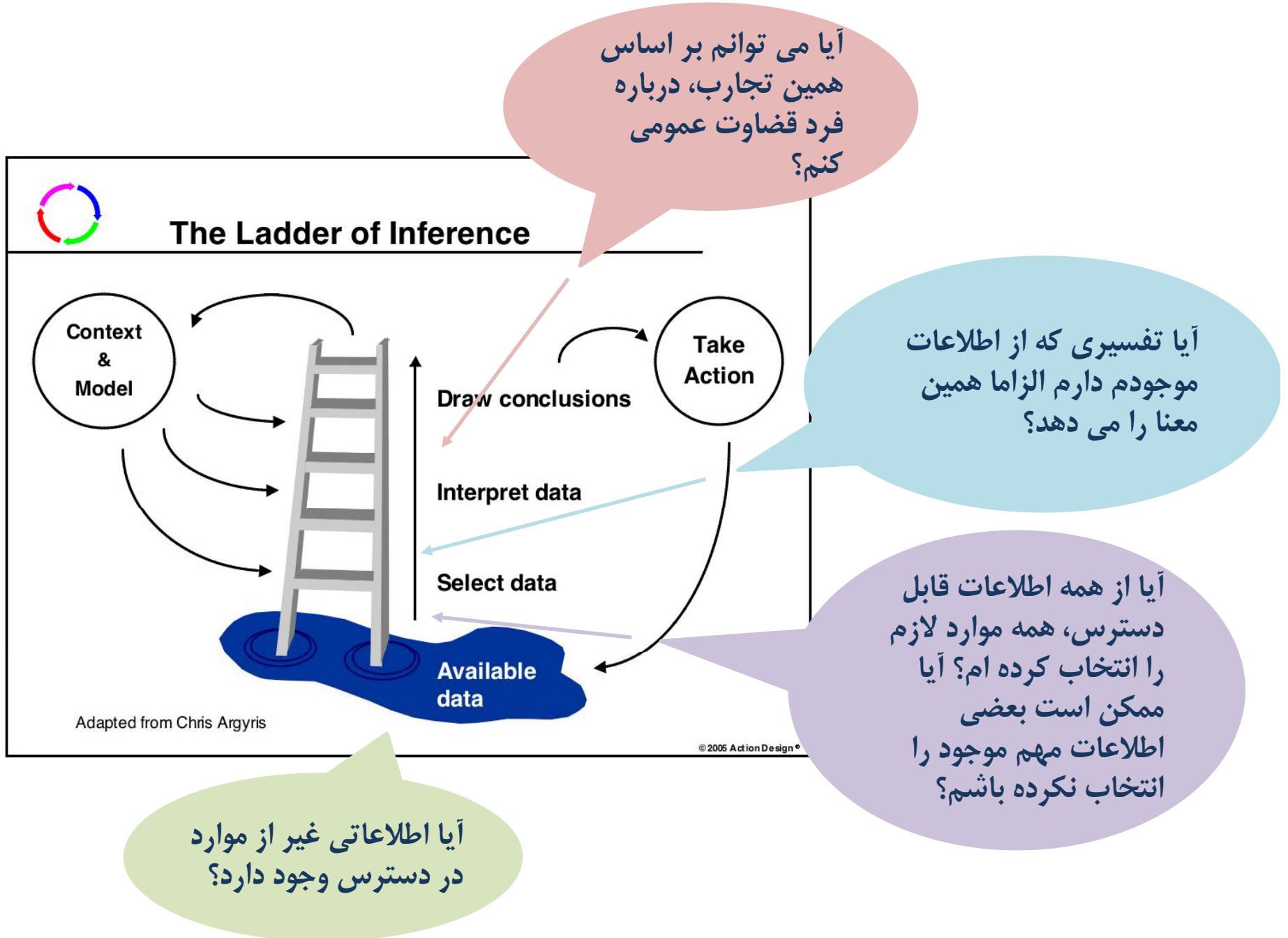
مھارت دیالوگ

- گوش دادن فعال
- تعادل بین پرسشگری (inquiry) و تدافع (advocacy)

- پرسشگری به کنترل شرایط گفتگو و طرح سؤالات هوشمندانه از دیگران اشاره دارد تا بتوان شناخت لازم را درباره پیش فرضهای یکدیگر بددست آورد (سنگه ۱۹۹۴).
- تدافع از نظرات در زمانی مناسب است که در شروع و یا حین مکالمه برای بیرون کشیدن نظرات متفاوت مورد استفاده قرار گیرد، اما لازم است در کنار پرسشگری تعادلی برای یادگیری ایجاد کند.

شناصایی نردهان استنتاج در ذهن خود





بحث

آقای انصاری تصمیم گرفت در ابتدای فصل پاییز که بنا به تجربه، بسیاری از مشتریان در این فصل با شرکت تماس می گیرند، با کارشناسان واحد ها جلساتی انفرادی گذاشته و با هر یک از آنها درباره‌ی انتظارات و اهداف سه ماهه پیش رو توافقاتی انجام دهد. در جلسه‌ای که بین آقای احمدی و آقای انصاری برگزار شد، مکالمه‌ی زیر صورت گرفت:

۱. آقای انصاری: آقای احمدی، ممنونم که این جا هستید و در این روز های پر مشغله به خوبی فعالیت می کنید. من ضروری دیدم برای ارتقای عملکرد واحد، جلسه‌ای با همکاران و از جمله شما داشته باشم و درباره‌ی فعالیت های سه ماهه پیش رو هماهنگی هایی را ایجاد کنیم. نظر شما چیست؟
۲. آقای احمدی: بله، من خوشحال می شوم. آیا ایرادی در کار من دیده اید؟
۳. آقای انصاری: خیر ، بهبود مستمر عملکرد نیاز به برنامه ریزی مستمر دارد.
۴. آقای احمدی: اما به نظرم اگر مشکلی در عملکرد واحد ما وجود داشته باشد مربوط به مسائلی است که از سطح اختیارات ما خارج است و به عملکرد سایر واحدهای داخلی شرکت بر می گردد که باید به موقع و با کیفیت از خدمات به مشتریان پشتیبانی کنند.

بحث (ادامه)

۵. آقای انصاری: من موافق نیستم. خیلی از امور را میتوان بهبود داد. مثلاً می توانیم اقداماتی برای بهبود فعالیت مشتریان از طریق خدمات خود ایجاد کنیم. به نظرم هنوز سرعت کار ما مناسب نیست.
۶. آقای احمدی: اما این مشکل را بدون هماهنگی با سایر واحد‌ها نمی‌توان پرطرف کرد. عمدۀ مشکلات از لختی عملکرد واحد‌ها ی دیگر است که باید در قبال تعهدات قراردادی با مشتریان بر ارتقای عملکرد خود بیافزایند.
۷. آقای انصاری: من هر چند مقداری با شما موافقم، اما می توانیم اهدافی را هم در واحد خود محقق کنیم. من از شما انتظار دارم که برای دوره سه ماهه کاری جدید با انجام اقداماتی رضایت مشتریان حوزه خود را افزایش دهید.
۸. آقای احمدی: اگر شما می فرمایید انجام می دهم اما به نتایج آن خوشنیبین نیستم.
۹. آقای انصاری: ممنونم.

ویژگی های بحث

- در گفتگوی فوق هیچ کدام از دو طرف به مدل های ذهنی یکدیگر که موجب نتیجه گیری هایشان (بر اساس اطلاعات در دسترس و تحلیل های روی آنها) شده است اشاره نکردند.
- بیش از فهم یکدیگر، با هم بحث کرده (مسابقه پینگ پنگ) و به هم فشار وارد می کنند (بحث به جای دیالوگ)
- به دلیل عدم فهم و بهبود احتمالی پیش فرضیهای طرفین، یادگیری خاصی از مکالمه بوجود نمی آید.

مثالی از مهارت دیالوگ در مدیریت عملکرد (مرور عملکرد)

• دیالوگ:

۱. آقای انصاری: آقای احمدی، ممنونم که این جا هستید و در این روز های پر مشغله به خوبی فعالیت می کنید. من ضروری دیدم برای ارتقای عملکرد واحد، جلسه ای با همکاران و از جمله شما داشته باشم و درباره فعالیت های سه ماهه پیش رو هماهنگی هایی را ایجاد کنیم. نظر شما چیست؟
۲. آقای احمدی: بله، من خوشحال می شوم. آیا ایرادی در کار من دیده اید؟
۳. آقای انصاری: خیر ، بهبود مستمر عملکرد نیاز به برنامه ریزی مستمر دارد.
۴. آقای احمدی: اما به نظرم اگر مشکلی در عملکرد واحد ما وجود داشته باشد مربوط به مسائلی است که از سطح اختیارات ما خارج است و به عملکرد سایر واحدهای داخلی شرکت بر می گردد که باید به موقع و با کیفیت از خدمات به مشتریان پشتیبانی کنند.
۵. آقای انصاری: من موافق نیستم. خیلی از امور را میتوان بهبود داد. مثلا می توانیم اقداماتی برای بهبود فعالیت مشتریان از طریق خدمات خود ایجاد کنیم. به نظرم هنوز سرعت کار ما مناسب نیست.
۶. آقای احمدی: اما این مشکل را بدون هماهنگی با سایر واحد ها نمی توان برطرف کرد. عمدتا مشکلات از لختی عملکرد واحد ها ای دیگر است که باید در قبال تعهدات قراردادی با مشتریان بر ارتقای عملکرد خود بیافزا یند.

دیالوگ

• دیالوگ:

...

۶. آقای احمدی: اما این مشکل را بدون هماهنگی با سایر واحد‌ها نمی‌توان بطرف کرد. عمدۀ مشکلات از لختی عملکرد واحد‌های دیگر است که باید در قبال تعهدات قراردادی با مشتریان بر ارتقای عملکرد خود بیافزایند.

۷. آقای انصاری: آیا ممکن است بفرمایید که چگونه به چنین نتیجه‌ای رسیدید؟

۸. آقای احمدی: در چند بار گذشته مانند موارد الف و ب، همواره واحدهای دیگر موجب توقف کار شدند.

۹. آقای انصاری: علت اینکه واحد‌های دیگر در این کارها توقف ایجاد کردند چه بوده است؟

۱۰. آقای احمدی: اظهار می‌داشتند که اطلاعات پرونده‌ها و درخواست‌ها کامل نیست.

۱۱. آقای انصاری: آیا با آنها گفتگویی داشتید که متوجه شوید واقعاً دلیل مشکل چه بوده است؟

۱۲. آقای احمدی: خیر. همیشه اینگونه بوده است.

۱۳. آقای انصاری: آیا ممکن است واقعاً چنین مشکلی وجود داشته باشد و واحدهای دیگر نیاز به اطلاعات تکمیلی دیگری باشند؟

۱۴. آقای احمدی: مطمئن نیستم. شاید آری و شاید نه.

۱۵. آقای انصاری: به نظرم یکی از این موارد را با هم مروری داشته باشیم تا با اطلاعات بیشتری بتوانیم درباره تعریف مسئله و شناسایی راه حل اقدام کنیم.

فواید دیالوگ در مدیریت عملکرد

- با بهره گیری از دیالوگ فضای اعتماد نیز به دلیل توجه طرفین به فهم یکدیگر از مسایل قابل تقویت است.
- با بهره گیری از دیالوگ می توان به الگوهای ذهنی همدیگر و اطلاعات و تحلیل های مورد استفاده در نتیجه گیری ها که بر اقدامات موثر هستند پی برد.
- دیالوگ بستری را فراهم می آورد که افراد با افزایش توان تحلیل و اتکا به واقعیات به جای پیش فرض های اشتباه به قابلیت های کارشناسی و مدیریتی خود بیفزایند.

جمع بندی

- یکی از عوامل شکست سیستم‌های مدیریت عملکرد فقدان توجه کافی به بستر تعاملی و ارتباطی بین مدیران و کارکنان است.
- تقویت مهارت‌های مدیران در اعتماد سازی و برقراری دیالوگ در ارتباطات روزمره از عوامل موثر در موفقیت مدیریت عملکرد است.
- فرایند مدیریت عملکرد رسمی بدون توجه به نقش عوامل تعاملی و ارتباطی در فعالیت‌های روزانه به احتمال زیاد امکان موفقیت ندارد.
- به مدیران منابع انسانی پیشنهاد می‌شود در ابتدا و به موازات طراحی و پیاده سازی سیستم‌های مدیریت عملکرد، به آموزش تقویت مهارت‌های اعتماد سازی و برقراری دیالوگ (بخشی از قابلیت‌های ارتباطی) توجه جدی مبذول دارند.