



بسته توانمندسازی ارزیابان – شماره ۱

این بسته راهبردی به منظور توسعه نظام ارزیابی
عملکرد فردی کارکنان تدوین شده است.

تهیه و تنظیم: سید حسین حجازی

تابستان ۱۴۰۴



بسته شماره ۱: آشنایی ارزیابان نظام ارزیابی عملکرد با اهداف مدنظر منابع انسانی

ارزیابان محترم فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان؛

از آنجائیکه نظام ارزیابی عملکرد و کارکرد مطلوب آن با درصد بالایی به نحوه ارزیابی ارزیابان بستگی دارد؛ در نظر است تا به صورت متناوب و ادواری، سلسله مطالبی مرتبط با نظام ارزیابی عملکرد کارکنان که به بهبود ارزیابی ها کمک می کند، برای ارزیابان گرامی تهیه و ارسال شود تا با تخصیص زمان کوتاه و مطالعه آن، به بهبود نظام و کاهش خطاهای ارزیابی ها، کمک کند. همچنین یکی از الزامات ورود به نظام مدیریت عملکرد، ابتدا ارزیابی های مبتنی بر عدالت و انصاف و به دور از هر گونه سوگیری است. این موضوعات رفتار ارزیابان را کالibre کرده و حرکت به سمت مدیریت عملکرد چابک را هموار می سازد.

موضوعات بسته ۱:

- A. مزایای نظام مدیریت عملکرد مبتنی بر ارزیابی های دقیق و درست
- B. ویژگی کارکنان با پتانسیل بالا
- C. مدل ماتریس مهارت / اراده
- D. نمونه هایی از طرح های بهبود عملکرد کارکنان (شاخص های ارزیابی)



A. مزایای نظام مدیریت عملکرد مبتنی بر ارزیابی های دقیق و درست

- تسهیل ارتباطات و شفافیت
یک الگوی مدیریت عملکرد خوب طراحی شده، با تشریح واضح انتظارات، بازخوردها و برنامه های عملیاتی، ارتباطات را بهبود می بخشد. این شفافیت از فرهنگ اعتماد و همکاری پشتیبانی می کند.
- ترویج پاسخگویی
استاندارد طلایی برای هر مدیر و کارمندی، ثبت کتبی اهداف، انتظارات و بازخوردهایی است که همه با آن موافق باشند و تضمین کند که هم کارکنان و هم مدیران در قبال پیگیری ها و اقدامات، پاسخگو هستند.
- تشویق به تصمیم گیری های مبتنی بر داده
الگوها، جمع آوری داده های ساختاریافته در مورد عملکرد کارکنان در طول زمان را تسهیل می کنند و مدیران را قادر می سازند تا الگوها، نقاط قوت و حوزه های نیازمند بهبود را شناسایی کنند.
- حمایت از توسعه کارکنان
با برجسته کردن شکاف های مهارتی و نیازهای توسعه ای، الگوها تضمین می کنند که رشد کارکنان، بخش اصلی فرآیند مدیریت عملکرد باقی بماند.
- افزایش تعامل
کارمندان وقتی می بینند که عملکردشان به طور مداوم و منصفانه مدیریت می شود و توسعه آنها در اولویت است، بیشتر درگیر کار می شوند. الگوها به ایجاد این شفافیت و انصاف کمک می کنند.
- ساده سازی مستندات برای انطباق
در برخی صنایع، مستندسازی دقیق و منسجم عملکرد برای رعایت قوانین یا مقررات بسیار مهم است. الگوها به تضمین مستندسازی تمام اطلاعات لازم، کمک می کنند.

منبع:

Aihr: performance management template



B. شناسایی کارکنان با پتانسیل بالا: چگونه استعدادهای برتر را پیدا و توسعه دهیم؟

کارکنان با پتانسیل بالا چه کسانی هستند؟

یک کارمند با **عملکرد بالا** به اهداف خود می‌رسد، کار با کیفیتی انجام می‌دهد و قابل اعتماد باقی می‌ماند، اما یک کارمند با **پتانسیل بالا** پا را فراتر می‌گذارد، آنها به طور فعال به دنبال رشد هستند، مشکلات را به خوبی حل می‌کنند و بدون اینکه از آنها خواسته شود، مسئولیت‌های بیشتری را بر عهده می‌گیرند.

این کارکنان مهارت‌هایی دارند که فراتر از نقش فعلی خود فکر می‌کنند و تکیه بر این مهارت‌ها می‌تواند تأثیر مثبتی بر شرکت شما داشته باشد.

چگونه پتانسیل را از عملکرد متمایز کنیم؟

در اینجا یک چارچوب مختصر برای کمک در شناسایی پتانسیل در مقابل عملکرد ارائه شده است:

	پتانسیل (ظرفیت آینده)	عملکرد (گذشته و حال)
تمرکز	کاری که آنها می‌توانند در آینده به خوبی انجام دهند	کاری که الان خوب انجام می‌دهند
شواهد	چابکی در یادگیری، کنجکاوی، سازگاری، انگیزه، تفکر استراتژیک و موفقیت در تکالیف دشوار	اهداف محقق شده، پروژه‌های تکمیل شده و مهارت‌های فعلی
روش‌های اندازه‌گیری	از طریق رفتارهای مشاهده‌شده، تمایل به یادگیری، جاه‌طلبی، عملکرد در تکالیف دشوار و تعامل با چالش‌های جدید ارزیابی می‌شود	مستقیماً از طریق شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI)، نتایج پروژه و ارزیابی مهارت‌ها قابل اندازه‌گیری است.

۲۳ ویژگی کارمندان با پتانسیل بالا که باید به آنها توجه کرد

در اینجا فهرستی از ۲۳ ویژگی کارمندان با پتانسیل بالا آورده شده است که باید مورد توجه هر ارزیابی باشد:

چابکی شناختی و یادگیری

این ویژگی به این اشاره دارد که یک فرد چقدر سریع و مؤثر می‌تواند یاد بگیرد، اطلاعات جدید را پردازش کند و آن را در موقعیت‌های مختلف به کار گیرد. این شامل تفکر انتقادی، سازگاری و توانایی پیوند دادن تجربیات گذشته به چالش‌های جدید است. کارمندانی که چابکی یادگیری بالایی دارند، می‌توانند با تغییرات محیط، مشکلات پیچیده را مدیریت کنند و استراتژی‌ها را تغییر دهند.

۱. **طرز فکر رشد:** کارمند مشتاق یادگیری، جستجوی بازخورد و توسعه مداوم مهارت‌های جدید است. آنها همچنین تمایل دارند چالش‌ها یا موانع را به عنوان فرصت‌هایی برای رشد و پیشرفت ببینند.

۲. **سازگاری قوی:** آنها تمایل دارند که تغییرات را راحت‌تر بپذیرند و می‌توانند به سرعت تغییر جهت دهند. در حالی که دیگران ممکن است در موقعیت‌های مبهم دچار مشکل شوند، افراد با هوش بالا (HiPos) می‌توانند راحت‌تر جای پای خود را پیدا کنند.

۳. **کنجکاوی فکری/عقلانی:** آنها وضع موجود را زیر سوال می‌برند، مرتباً ایده‌های جدید را بررسی می‌کنند و به دنبال درک عمیق‌تری از مفاهیم جدید هستند. این ویژگی‌ها کاتالیزورهایی هستند که نوآوری و یادگیری را هدایت می‌کنند.

۴. **قابلیت راهنمایی:** آنها پذیرای انتقاد سازنده هستند، زیرا تمایل زیادی به پیشرفت در کار و دریافت بازخوردهای مرتبط دارند که به آنها در این امر کمک می‌کند.

۵. **تفکر استراتژیک:** آنها فراتر از وظایف روزمره، عمل می‌کنند، تصویر بزرگ‌تر را می‌بینند و پیامدهای بلندمدت تصمیمات را در نظر می‌گیرند.



مهارت‌های بین فردی و ارتباطی

این به میزان تعامل خوب فرد با دیگران اشاره دارد. این شامل گوش دادن فعال، صحبت کردن واضح، همدلی و کار تیمی می‌شود. این مهارت‌ها به ایجاد اعتماد، مدیریت تعارض و تقویت همکاری در محل کار کمک می‌کنند و هماهنگی با دیگران و دستیابی به اهداف را آسان‌تر می‌کنند.

۶. **مهارت‌های ارتباطی عالی:** آنها ایده‌های خود را به وضوح بیان می‌کنند، به طور فعال گوش می‌دهند و پیام خود را برای ارتباط با مخاطبان مختلف مطابقت می‌دهند.

۷. **هوش هیجانی:** آنها احساسات خود را درک و مدیریت می‌کنند و احساسات دیگران را به طور دقیق درک و آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. این امر آنها را قادر می‌سازد تا روابط حرفه‌ای قوی‌تری ایجاد کنند.

۸. **همکاری:** آنها به جای اینکه تمام توجه را به خود جلب کنند، به طور مثبت در پویایی گروه مشارکت می‌کنند، از همکاران حمایت می‌کنند و موفقیت جمعی را بر افتخار فردی در اولویت قرار می‌دهند.

۹. **بلوغ:** آنها قضاوت درستی از خود نشان می‌دهند، موقعیت‌های حساس را با احتیاط مدیریت می‌کنند و رفتاری آرام و حرفه‌ای از خود نشان می‌دهند.

بلندهمتی (جاه طلبی)، اشتیاق و ابتکار عمل

این شامل انگیزه فرد برای دستیابی به اهداف و تمایل او به اقدام بدون اینکه به او گفته شود، است. کارکنان بلندهمت استانداردهای بالایی برای خود تعیین می‌کنند، در حالی که افراد با ابتکار عمل به دنبال فرصت‌ها هستند، مشکلات را به صورت پیشگیرانه حل می‌کنند و فراتر از آنچه از آنها انتظار می‌رود، عمل می‌کنند.

۱۰. **جاه طلبی بالا:** آنها تمایل زیادی به پیشرفت شخصی و حرفه‌ای دارند و به طور فعال به دنبال مسئولیت‌ها و چالش‌های جدید هستند.

۱۱. **ابتکار عمل بالا:** آنها فرصت‌های بهبود را شناسایی می‌کنند و بدون اینکه از آنها خواسته شود، اقدام می‌کنند و این نشان دهنده‌ی خودرهبری قوی آنها است.

مسئولیت‌پذیری و اخلاق کاری

این حوزه نشان می‌دهد که فرد چقدر قابل اعتماد و منظم است. این شامل حضور به موقع، انجام تعهدات، پذیرفتن اشتباهات و تلاش مداوم می‌شود. یک اخلاق کاری قوی همچنین شامل صداقت و انجام کار درست، صرف نظر از اینکه چه کسی از آن مطلع است، می‌شود.

۱۲. **حل مسئله‌ی پیشگیرانه:** آنها تمایل دارند مسائل را پیش‌بینی کنند، علل ریشه‌ای را شناسایی کنند و راه‌حل‌های نوآورانه ارائه دهند، نه اینکه منتظر راهنمایی بمانند.

۱۳. **مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی:** آنها مسئولیت کامل اقدامات و نتایج خود را بر عهده می‌گیرند و قابلیت اطمینان و امانتداری خود را نشان می‌دهند.

۱۴. **اخلاق کاری قوی:** آنها ثابت قدم و متعهد هستند، فراتر از وظیفه خود عمل می‌کنند و تعهد عمیقی به کیفیت و مهلت‌های تعیین شده نشان می‌دهند.

تاب‌آوری و مثبت‌اندیشی

این به توانایی بازگشت به حالت عادی پس از شکست‌ها و خوش‌بین ماندن تحت فشار اشاره دارد. کارمندان انعطاف‌پذیر در مواقع سخت آرام می‌مانند، از شکست درس می‌گیرند و نگرشی آینده‌نگرانه دارند که به آنها کمک می‌کند تا پربازده و باانگیزه باقی بمانند.

۱۵. **تاب‌آوری تحت فشار:** آنها آرامش خود را حفظ می‌کنند، از شکست‌ها درس می‌گیرند و قوی‌تر برمی‌گردند، که نشان‌دهنده‌ی استحکام روانی است که برای نقش‌های دشوار ضروری است.

۱۶. **چشم‌انداز خوش‌بینانه:** آنها حتی در مواقع چالش‌برانگیز، نگرش مثبت خود را حفظ می‌کنند که می‌تواند الهام‌بخش و مایه دلگرمی اطرافیان‌شان باشد.



کارایی و بهره‌وری

این ویژگی به این اشاره دارد که یک فرد چقدر خوب کارها را انجام می‌دهد. این شامل برنامه‌ریزی، اولویت‌بندی وظایف، مدیریت زمان و به حداقل رساندن ضایعات می‌شود. کارکنان کارآمد بر نتایج تمرکز می‌کنند و تلاش‌های خود را برای ارائه کار با کیفیت بالا با تلاش کمتر و تأخیر کمتر، ساده می‌کنند.

۱۷. **مدیریت زمان مؤثر:** آنها وظایف خود را به خوبی اولویت‌بندی می‌کنند، حجم کار خود را به طور مؤثر مدیریت می‌کنند و بدون نیاز به نظارت مدیریتی، مهلت‌های مقرر را رعایت می‌کنند.

۱۸. **سرعت اجرا:** آنها ایده‌ها را با حس فوریت، انگیزه و دستیابی کارآمد به نتایج، به عمل تبدیل می‌کنند.

هوش سازمانی و کسب و کار

این حوزه شامل درک چگونگی عملکرد یک کسب و کار و نحوه همکاری بخش‌های مختلف با یکدیگر است. این حوزه شامل سواد مالی، تفکر استراتژیک و دانستن آنچه منجر به نتایج می‌شود، است. کارکنانی که از تیزبینی تجاری بالایی برخوردارند، می‌توانند تصمیمات هوشمندانه‌ای را همسو با اهداف تجاری اتخاذ کنند.

۱۹. **تناسب با فرهنگ شرکت:** آنها با ارزش‌ها و اصول سازمان همسو هستند و به عنوان سفیران معتبر برند کارفرمای شرکت عمل می‌کنند.

۲۰. **طرز فکر مشتری محور:** آنها نیازهای مشتری را درک و اولویت‌بندی می‌کنند و همیشه در تلاشند تا ارزش استثنایی ارائه دهند.

۲۱. **آگاهی بین بخشی:** آنها از طریق تفکر جامع، درک می‌کنند که چگونه بخش‌های مختلف با هم تعامل دارند و در دستیابی به اهداف کلی کسب و کار، نقش دارند.

رهبری و توسعه استعدادها

این رویکرد بر هدایت تیم‌ها و کمک به رشد دیگران تمرکز دارد. رهبران مؤثر، اعتماد را القا می‌کنند، مسیر را تعیین می‌کنند و محیطی را ایجاد می‌کنند که در آن افراد بتوانند پیشرفت کنند. توسعه استعداد شامل مربیگری، راهنمایی و ارائه بازخورد برای کمک به دیگران برای رسیدن به پتانسیل خود است.

۲۲. **توانایی تأثیرگذاری بر دیگران:** آنها با القای اعتماد به نفس و جلب حمایت دیگران بدون تکیه بر اقتدار رسمی، رهبری ذاتی خود را نشان می‌دهند.

۲۳. **پتانسیل مربیگری:** آنها به طور طبیعی همکاران کم‌تجربه‌تر را راهنمایی و حمایت می‌کنند، که نشان‌دهنده توانایی ذاتی آنها در توسعه دیگران است.

منبع

aihr: identifying high potential employees



The Skill Will Matrix

C. مدل ماتریس مهارت / اراده

این مدل یک راهنما برای مدیران است تا به وسیله استراتژی های معرفی شده، کارکنان خود را درگیر کارکنند. این ماتریس برای ارزیابی عملکرد فردی استفاده می شود. این ماتریس «اراده» (تمایل، اشتیاق و خودانگیزی) را در ماتریس عمودی و «مهارت» (قالت اصلی) را در ماتریس افقی قرار می دهد.

این مدل نشان می دهد که افراد در هر ربع باید به شیوه ای متفاوت و خاص، از تفویض اختیار گرفته تا مربی گری، مدیریت شوند.

تاریخچه ماتریس مهارت و ویل

ماتریس مهارت و اراده توسط مکس لندزبرگ در کتابش «تائوی کوچینگ»^۱ معرفی شد، که بر راه های عملی برای بهبود رهبری از طریق گفتگوهای کوچینگ تمرکز داشت. لندزبرگ با تکیه بر تجربه خود به عنوان شریک در مکنزی و سایر شرکت های مشاوره ای، این ماتریس را به عنوان ابزاری برای کمک به مدیران در ارزیابی سریع بهترین روش برای حمایت از اعضای تیم توسعه داد.

تفاوت بین مهارت و اراده چیست؟

مهارت: شایستگی ای است که کارکنان برای عملکرد مؤثر در نقش خود دارند. افراد از طریق یادگیری و تمرین، مهارت ها را کسب کرده و توسعه می دهند. مهارت ها را می توان بر اساس سطوح مهارت - مبتدی، متوسط، پیشرفته و متخصص - نیز سنجید.

اراده: نشان دهنده میزان انگیزه ای است که کارکنان برای انجام یک وظیفه یا عملکرد در یک نقش دارند. عوامل متعددی می توانند بر سطح اراده کارکنان تأثیر بگذارند - میزان مهارت، آرمان های حرفه ای، فرهنگ تیمی و سازمانی و زندگی شخصی. از این فهرست ها مشخص است که مدیران باید با کارکنان خود بسیار درگیر باشند تا بدانند تیمشان چه مهارت هایی دارد، سطح مهارت هر یک از اعضای تیم چقدر است و همچنین محرک های انگیزشی که بر اراده آنها تأثیر می گذارد را درک کنند.

طبق گفته [ExecVision](#)، «(s)kill عینی است. شما KPI های مشخص و بهترین شیوه ها را برای سنجش دارید. از سوی دیگر، اراده، ذهنی تر است و فقط از طریق گفتگو و مشاهده یک به یک قابل کشف است» با این حال، برای به حداقل رساندن ذهنیت در تعیین «اراده»، یک ارزیابی شخصیت، مانند [ارزیابی هوگان](#)^۲، می تواند در تعیین «جنبه های روشن»، «جنبه های تاریک» و «انگیزه ها، ارزش ها و ترجیحات» کارکنان مفید باشد. بسته به اینکه کارمندان بر اساس سطح مهارت و اراده شان در کجای ماتریس قرار می گیرند، از سبک مدیریت عملکرد متفاوتی استفاده خواهد شد.

به عبارت ساده، ماتریس مهارت و اراده، یک چارچوب ارزشمند و نقطه شروع برای تعیین تکنیک های مناسب مربیگری عملکرد کارکنان است. این ابزار مدیریت عملکرد به شما کمک می کند تا شکاف های مهارتی را کشف و برطرف کنید، از نقاط قوت کارکنان خود استفاده کنید و بر اساس ارزش ها و ترجیحات آنها، به آنان انگیزه دهید.

ماتریس «مهارت / اراده» ابزاری ارزشمند برای مدیریت عملکرد، مدیریت استعداد و مشارکت کارکنان برای مدیران است. **مدیران نقش مهمی در مشارکت، بهره وری و حفظ کارکنان دارند.** بنابراین، نحوه تعامل مدیران با تیمشان مستقیماً بر عملکرد و مشارکت، تأثیر می گذارد. ماتریس مهارت / اراده، روشی ساده اما قدرتمند را برای مدیران فراهم می کند تا تعاملات خود را برای انجام مؤثر هر دو مورد، سفارشی سازی کنند.

^۱ The Tao of Coaching

^۲ ارزیابی هوگان یک ابزار روان شناختی است که برای ارزیابی ویژگی های شخصیتی و رفتاری افراد در محیط های سازمانی استفاده می شود. این ارزیابی ها عمدتاً برای اهداف توسعه رهبری، انتخاب کارکنان و پیش بینی عملکرد شغلی به کار می رود. این تست توسط شرکت Hogan توسعه یافته و براساس مدل های روان شناختی معتبر مانند Big Five طراحی شده است.

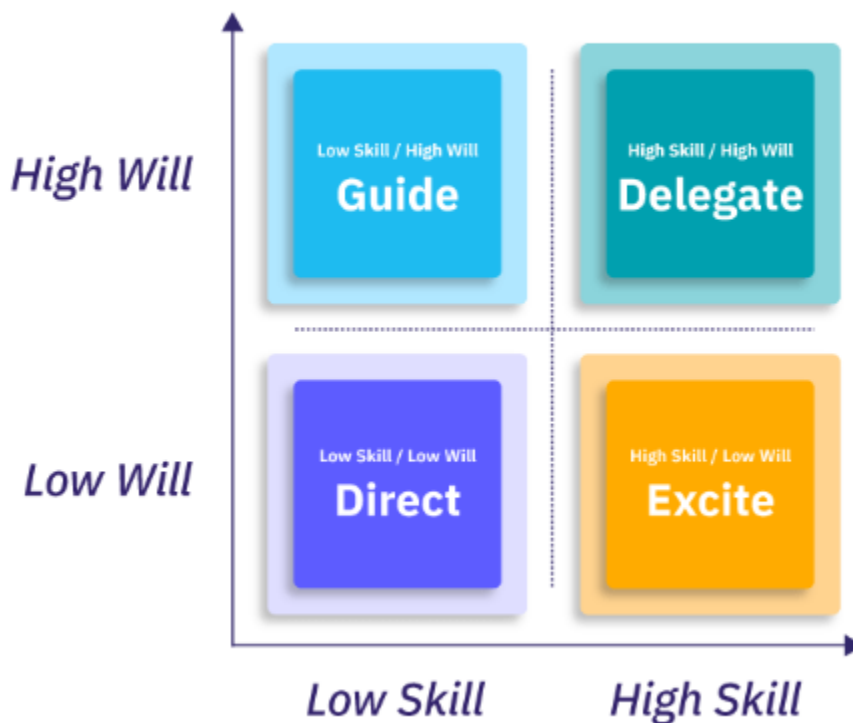


ماتریس اراده مهارتی چیست؟

ماتریس اراده مهارت ابزاری است که تمایل به انجام یک کار را با میزان مهارتی که کارمندان برای انجام خوب آن کار دارند مقایسه می‌کند. این ماتریس در یک ربع 2×2 رسم شده است. هر ربع نشان می‌دهد که مدیر چگونه باید با کارمندانی که در آن ربع خاص قرار می‌گیرند، تعامل یا مدیریت کند.

- **ربع اول: مهارت بالا، اراده بالا:** این فرد مهارت‌ها و انگیزه لازم برای موفقیت در کار را دارد.
 - **استراتژی مدیریت استعداد:** وظایف را به این افراد واگذار کنید، به آنها استقلال و فرصت رهبری پروژه‌ها را بدهید، زیرا احتمالاً آنها مسئولیت‌ها را به طور مؤثر انجام می‌دهند.
- **ربع دوم: مهارت کم، اراده بالا:** کارمند تمام مهارت‌های لازم برای انجام کار را ندارد، اما انگیزه لازم برای پیشرفت را دارد.
 - **استراتژی مدیریت استعداد:** با ارائه آموزش و فرصت‌های یادگیری مداوم، آنها را برای توسعه مهارت‌هایشان راهنمایی کنید.
- **ربع سوم: مهارت کم، اراده کم:** این افراد فاقد مهارت‌های لازم برای انجام کار و انگیزه لازم برای بهبود مهارت‌های خود است.
 - **استراتژی مدیریت استعداد:** آنها را با وظایف شفاف و ساختاریافته و نظارت دقیق هدایت کنید تا از رعایت قوانین اطمینان حاصل شود و توسعه مهارت‌ها تشویق شود.
- **ربع چهارم: مهارت بالا، اراده پایین:** این فرد مهارت‌های لازم برای انجام نقش خود را دارد اما انگیزه لازم را ندارد.
 - **استراتژی مدیریت استعداد:** با الهان بخشی از طریق همسو کردن وظایف با علایق یا اهداف شغلی آنها و قدردانی از دستاوردهایشان برای افزایش تعامل، آنها را تحت تاثیر قرار دهید.

The Skill Will Matrix



طبق گفته‌ی [World of Work](#)، «این یک ماتریس 2×2 است که اغلب توسط مدیران برای ارزیابی عملکرد فردی استفاده می‌شود. این ماتریس «اراده» (تمایل، اشتیاق و خودانگیزشی) را در ماتریس عمودی و «مهارت» (قابلیت اصلی) را در ماتریس افقی قرار می‌دهد. تمایل با انگیزه مرتبط است. به طور خلاصه، مدل اراده مهارت، مدیران را قادر می‌سازد تا تعیین کنند که چگونه به هر کارمند در بهبود عملکردش کمک کنند. این به نوبه خود، منجر به نیروی کار با انگیزه و متعهدی می‌شود که مایل و قادر به کمک به شما در دستیابی به اهداف تجاری و نتایج مطلوبتان است.



توضیح چهار ربع ماتریس مهارت و اراده :

نگاهی دقیق تر به چهار ربع ماتریس مهارت اراده، ویژگی های کارمندان در هر کدام و استراتژی های مدیریتی مربوطه :

ربع اول: مهارت بالا، اراده بالا

- دارای مهارت و اراده لازم برای انجام کار
- به دنبال فرصت های جدید برای رشد است
- مشتاق به یادگیری و توسعه مهارت های جدید
- انگیزه و پشتکار بالا
- دارای عملکرد بالا و موفقیت های چشمگیر

استراتژی مدیریت استعداد: تفویض اختیار Delegate

کارمندی که در این ربع قرار دارد، کمتر به مربی و بیشتر به یک منتور نیاز دارد. او را تشویق و توانمند کنید تا رویکرد خودآموزی را اتخاذ کند، اما در صورت نیاز به مشاوره یا راهنمایی، همیشه در دسترس او باشید.

ربع دوم: مهارت کم، اراده بالا

- تمایل به انجام وظایف دارد اما مهارت لازم برای انجام آن را ندارد
- شور و شوق بالا
- میل شدید به موفقیت و پیشرفت در کار
- تمایل دارد در یک حرفه یا سطح شغلی تازه کار باشد

استراتژی مدیریت استعداد: راهنمایی کردن Guide

تا حد امکان به این کارمند فرصت دهید تا مهارت های خود را توسعه دهد و او را تشویق کنید تا ریسک های مدیریت شده ای را بپذیرد که می توانند از آنها درس بگیرند.

ربع سوم: مهارت کم، اراده کم

- فاقد مهارت و انگیزه لازم برای انجام کار است
- ممکن است قبلاً شکست خورده باشد و از شکست دوباره بترسد
- ممکن است در نقش اشتباهی باشد یا برای تیم یا سازمان مناسب نباشد.
- ممکن است تمایلی به درخواست کمک نداشته باشد

استراتژی مدیریت استعداد: نظارت مستقیم Direct

کار کردن با کسی که در این ربع قرار دارد، بیشترین زمان و تلاش را می طلبد. انتظارات و مهلت های مشخصی را تعیین کنید و پیشرفت آنها را از نزدیک زیر نظر داشته باشید. آنها را تشویق کنید که در صورت نیاز درخواست کمک کنند.

ربع چهارم: مهارت بالا، اراده پایین

- مهارت های لازم برای انجام کار را دارد اما انگیزه کافی ندارد
- ممکن است به یک سطح ثابت رسیده باشد
- ممکن است اخیراً مدیر/تیم این فرد تغییر کرده باشد
- نیاز به یک چالش جدید

استراتژی مدیریت استعداد: برانگیختن Excite

بفهمید چه چیزی به این کارمند انگیزه می دهد، سپس آن را به نقش او ربط دهید تا تعهد کاری اش افزایش یابد. با هم همکاری کنید تا هر چیزی را که در نقش یا محیط کاری او تأثیر منفی بر انگیزه اش دارد، کاهش دهید.



استفاده از ماتریس مهارت / اراده در مدیریت استعدادها

چگونه ماتریس مهارت و اراده در مدیریت استعداد کمک می‌کند			
نوع کارمند (مهارت/اراده)	قبل: رویکرد یکسان برای همه	بعد: رویکرد مدیریت استعداد متناسب	نتایج
مهارت کم / اراده کم	مدیر بدون راهنمایی و وظیفه‌ای را واگذار می‌کند؛ فرض می‌کند که کارمند آن را درک خواهد کرد	مدیر دستورالعمل‌های واضحی می‌دهد، اهداف کوتاه‌مدت تعیین می‌کند و مرتباً بررسی می‌کند	اعتماد به نفس ایجاد می‌کند، از سردرگمی می‌کاهد، تعامل را افزایش می‌دهد
مهارت کم / اراده بالا	مدیر با وجود اینکه کارمند مشتاق کمک است، ریزبینانه مدیریت می‌کند	مدیر در طول فرآیند راهنمایی می‌کند، دلایل را توضیح می‌دهد و از پیروزی‌های کوچک تجلیل می‌کند	یادگیری را تقویت می‌کند، انگیزه را حفظ می‌کند، شتاب ایجاد می‌کند
مهارت بالا / اراده کم	مدیر از مکالمات اجتناب می‌کند و فقط انتظار نتایج را دارد	مدیر بحث صادقانه‌ای در مورد انگیزه دارد و وظایف را با منافع همسو می‌کند	کارمند را دوباره درگیر می‌کند، پاسخگویی را بهبود می‌بخشد
مهارت بالا / اراده بالا	مدیر بیش از حد خود را درگیر می‌کند و باعث گندی کار کارمند می‌شود	مدیر به کارمند با استقلال اعتماد می‌کند و از او برای بهبود فرآیندها نظر می‌خواهد	حسن مالکیت را افزایش می‌دهد، نوآوری را تشویق می‌کند، در زمان صرفه‌جویی می‌کند

چگونه ماتریس اراده مهارتی را پر کنیم؟

در اینجا چند گام کلیدی برای پر کردن ماتریس مهارت‌ها و توانایی‌های یک کارمند آورده شده است. منابع انسانی می‌تواند به مدیران نحوه انجام این کار را آموزش دهد تا بتوانند تیم خود را بهتر حمایت و رهبری کنند.

- معیارها را مشخص کنید:** معیارهای خاصی را که برای سنجش مهارت و اراده در کارمندان استفاده خواهید کرد، تعیین کنید. به عنوان مثال، برای سنجش مهارت، ممکن است به توانایی فنی، تجربه یا کیفیت کار گذشته نگاه کنید. برای سنجش اراده، ممکن است به دنبال راه‌هایی برای ارزیابی اشتیاق، تعهد و ابتکار عمل در محل کار باشید. مهم است که این معیارها متناسب با نقش‌ها و مسئولیت‌های خاص درون تیم تنظیم شوند.
- ارزیابی هر کارمند:** پس از شناسایی معیارهای خود برای مهارت و اراده، می‌توانید هر یک از اعضای تیم را بر اساس آن ارزیابی کنید. این ارزیابی باید تا حد امکان عینی باشد و به طور بالقوه شامل داده‌های عملکرد، نتایج پروژه، بازخورد از بررسی‌های هم‌تایان، خودارزیابی‌ها و مشاهدات مستقیم باشد. هر کارمند را در یکی از چهار ربع ماتریس مهارت و اراده قرار دهید.
- جلسات کالیبراسیون را معرفی کنید:** در این جلسات، مدیران می‌توانند ارزیابی‌های خود را با همکاران یا منابع انسانی در میان بگذارند تا از ثبات و انصاف در نحوه اعمال معیارها اطمینان حاصل شود. این امر به همسوسازی ارزیابی‌ها در تیم‌ها و بخش‌های مختلف و کاهش سوگیری کمک می‌کند.
- رویکردهای توسعه را برنامه‌ریزی کنید:** برای هر ربع، استراتژی‌های مناسب مدیریت استعداد را که می‌توانند به توسعه آن مجموعه از کارمندان کمک کنند، تعیین کنید. به عنوان مثال، مربیگری، تعیین اهداف و افزایش انگیزه.
- بررسی و تنظیم:** همزمان با تلاش برای توسعه کارکنان خود، جایگاه آنها را در ماتریس بررسی کنید. هدف این است که به هر یک از اعضای تیم کمک کنید تا به سمت ربع مهارت بالا، اراده بالا پیشرفت کنند، که نشان می‌دهد آنها هم توانمند و هم با انگیزه هستند.



کاربردهای ماتریس اراده / مهارت

توسعه و آموزش کارکنان

شناسایی جایگاه کارمندان در ماتریس اراده و مهارت، مدیران را قادر می‌سازد تا فرصت‌های یادگیری و توسعه را متناسب با نیازهای فردی خود تنظیم کنند. به عنوان مثال، یک کارمند با اراده بالا و مهارت پایین ممکن است آموزش فنی را مفید بداند، در حالی که یک کارمند با مهارت بالا و اراده پایین ممکن است از ابتکارات انگیزشی بهره‌مند شود.

مدیریت عملکرد

ماتریس مهارت و اراده (Skill Will Matrix) می‌تواند با تفکیک کمبودهای مهارتی و انگیزشی، به مدیران کمک کند تا ریشه مشکلات عملکردی را درک کنند. این امر باعث می‌شود مداخلات هدفمندتر باشند، به عنوان مثال، مربیگری و فعالیت‌های مهارت‌آموزی برای افرادی که مهارت کمی دارند یا استراتژی‌های افزایش انگیزه برای افرادی که مهارت بالایی دارند اما اراده کمی دارند.

مدیر جدید

یک مدیر جدید از خارج از سازمان استخدام می‌شود تا یک تیم از پیش موجود را مدیریت کند. مدیر در چند ماه اول استخدام، این ابزار را برای مدیریت بهتر و درک مهارت‌ها و ترجیحات کاری تیم تازه استخدام شده، ارزشمند خواهد یافت. این امر به جلوگیری از اشتباهات اولیه در انتخاب سبک مناسب تعامل و دستیابی به پیروزی‌های سریع کمک می‌کند.

تجدید ساختار سازمانی

ممکن است در طول بازسازی سازمانی، فرصت‌های شغلی بیشتری در برخی واحدهای تجاری وجود داشته باشد، اما در برخی دیگر پس از بازسازی، این فرصت‌ها کمتر شود. ماتریس اراده مهارتی به رهبران کمک می‌کند تا تصمیماتی بگیرند که از اهداف جدید سازمانی پشتیبانی کرده و کارمندان کلیدی را حفظ کنند.

اعضای جدید تیم

یادگیری مهارت‌ها، عادات کاری و سبک‌های یادگیری یک عضو جدید تیم زمان می‌برد. ماتریس مهارت / اراده می‌تواند به مدیران در درک نقاط قوت، انگیزه‌ها و سبک‌های ترجیحی ارتباطی و رهبری یک کارمند، کمک کند.

رهبری بهتر

استفاده از این چارچوب به مدیران کمک می‌کند تا با استفاده از استراتژی مناسب مدیریت استعداد (راهنمایی، تفویض اختیار، هدایت یا برانگیختن) با تیم خود ارتباط برقرار کرده و آنها را توسعه دهند. این مکالمات به کشف نقاط قوت پنهان کارمندان کمک می‌کند و مدیران را قادر می‌سازد تا آنها را در موقعیتی قرار دهند که بتوانند شکوفا شوند.

پروژه‌های چابک

انتخاب اعضا برای پروژه‌های چابک می‌تواند فرآیندی چالش‌برانگیز و گاهی رقابتی باشد. ماتریس مهارت و اراده، در ترکیب با ماتریس شایستگی، می‌تواند برای کمک به رهبری در تعیین سریع شایسته‌ترین و باانگیزه‌ترین کارمندان برای ایجاد تیم‌های چابک که نتایج به موقع ارائه می‌دهند، استفاده شود.

مطالعه موردی: استخدام مدیر جدید (نمونه)

مارتین اخیراً به عنوان مدیر منابع انسانی به سازمانی پیوسته و تیمی متشکل از ۴ کارمند را مدیریت می‌کند. شلی به مدت چهار سال به عنوان استخدام‌کننده در این تیم بوده است. شلی در سمت قبلی خود، به مدت چهار سال در یک سازمان دیگر متخصص منابع انسانی بود. مکس هماهنگ‌کننده منابع انسانی است. او ۱۲ ماه پیش، بلافاصله پس از فارغ‌التحصیلی با مدرک لیسانس در رشته مدیریت بازرگانی، به این تیم پیوست. کریس متخصص ارشد منابع انسانی است و شش سال در این تیم بوده است. سپس استلار قرار دارد؛ او به مدت ۱۸ ماه مسئول حقوق و دستمزد بوده است. مارتین پس از حدود دو ماه کار و مشاهده تیم، می‌خواهد ظرفیت و میزان انگیزه تیم برای انجام وظایفشان را بهتر درک کند. بخش منابع انسانی به او توصیه می‌کند از ماتریس اراده مهارتی استفاده کند و مراحل زیر را انجام دهد:

۱. او ارزیابی عملکرد تیم را در سه سال گذشته بررسی می‌کند.
۲. او از ذینفعان کلیدی در مورد عملکرد تیم و قابلیت‌های هر فرد بازخورد می‌گیرد.
۳. او هر یک از نتایج ارزیابی هوگان خود را بررسی می‌کند

۴. او به صورت جداگانه با اعضای تیم ملاقات می‌کند تا در مورد بررسی‌ها، بازخورد ذینفعان، نتایج ارزیابی هوگان بحث کند و به صحبت‌های آنها در مورد انگیزه‌ها، آرزوها و چالش‌هایشان گوش دهد.

تکمیل ماتریس اراده مهارتی

بعد از اینکه مارتین مراحل بالا را به پایان رساند، ماتریس مهارت-اراده را مطابق شکل زیر تکمیل کرد:

- کریس - ربع اول: مهارت بالا، اراده بالا
- استلار - ربع دوم: مهارت کم، اراده بالا
- مکس - ربع سوم: مهارت کم، اراده کم
- شلی - ربع چهارم: مهارت بالا، اراده پایین

Skill Will Matrix Template

AJHR[Toolbox](#)

TEAM NAME:

The Skill Will Matrix

	Low SKILL	High SKILL
High WILL	Low Skill / High Will Has the desire to complete tasks but lacks the skills to do so. <i>High achiever.</i> Strong desire to succeed and excel at work Tends to be new to a career or job level. Guide them by providing training and continuous learning opportunities to develop their skills.	High Skill / High Will Possesses the skill and will to perform. Seeks new opportunities to grow. Eager to learn and develop new skills. <i>High motivation and drive.</i> High performer and achiever. Delegate tasks to those individuals, allowing them autonomy and the opportunity to lead projects, as they are likely to handle responsibilities effectively.
Low WILL	Low Skill / Low Will Lacks the skills and motivation to perform. May have failed before and be afraid to fail again. Could be in the wrong role or be a poor fit for the team or organization. May be reluctant to ask for help. DIRECT them with clear, structured tasks and close supervision to ensure compliance and encourage skill development.	High Skill / Low Will Possesses the skills to perform but lacks motivation. May have reached a plateau. May have had a recent manager/team change. MOTIVATE them by aligning tasks with their interests or career goals and recognizing their achievements to boost engagement.

کریس - مهارت بالا و اراده قوی (تفویض اختیار) : مارتین متوجه شد که کریس فردی با عملکرد بالا و جاه طلب است و در کارش به کمک کمی نیاز دارد. کریس برای نقش مدیریتی که مارتین بر عهده گرفته بود، درخواست داده بود. با این حال، او تجربه مدیریتی نداشت. مارتین تصمیم گرفت که او را به چالش بکشد، پرورش دهد و توانمند کند. او کریس را به عنوان مربی هم‌تا منصوب می‌کند و در موارد خاص، به کریس اجازه می‌دهد تا در مدیریت تیم، سایه به سایه او را دنبال کند. مارتین متوجه شد که با رشد سازمان، تجربه، انگیزه‌ها و خلق و خوی کریس، او را به عضوی ارزشمند برای تیم و حتی برای خودش تبدیل کرده است. اگر کریس سازمان را ترک کند، فقدان بزرگی خواهد بود.

شلی - مهارت بالا اما اراده کم (برانگیختن) : شلی یک فرد بالقوه منفی باف است. مارتین باید دلیل پایین بودن انگیزه اش را شناسایی کند و راه‌هایی برای هیجان زده کردن و ایجاد انگیزه در او پیدا کند. چیزی که او می‌آموزد این است که شلی پس از اینکه احساس می‌کند در یک کار مهارت پیدا کرده، خسته می‌شود. شلی هر ۳-۴ سال شغل/سازمان خود را تغییر داده است. مارتین با مدیر منابع انسانی مشورت می‌کند و هر دو موافقت می‌کنند که رشد سازمان به زودی به شرکای تجاری منابع انسانی نیاز خواهد داشت. شلی با توجه به شایستگی، تجربیات و مشخصات شخصیتی بالایش، می‌تواند یک شریک تجاری منابع انسانی قوی باشد. آنها این موضوع را به شلی اطلاع دادند که از چشم‌انداز این چالش جدید هیجان زده بود. مارتین شروع به تهیه یک برنامه توسعه HRBP ۱۲ ماهه برای او کرد.

استلار - اراده بالا اما مهارت کم (راهنمایی کردن): او نگرش خوبی دارد و روابط کاری مثبتی با تیم و کارکنان ایجاد کرده است. با این حال، استلار به راهنمایی و آموزش عملکرد بیشتری نیاز دارد. او به راحتی حواسش پرت می‌شود و به جزئیات توجه کافی نمی‌کند. این منجر به اشتباهات مکرر و شکایات از مدیر منابع انسانی می‌شود. مارتین برای توسعه مهارت‌های اصلی خود، یک برنامه عملی ارائه می‌دهد. او آموزش‌های مدیریت حقوق و دستمزد را برای استلار مشخص می‌کند. او همچنین در طول هفته آماده‌سازی حقوق و دستمزد، زمان قابل توجهی را با استلار می‌گذراند تا بازخورد مکرری در مورد این فرآیند ارائه دهد. مارتین یک چک لیست و دستورالعمل‌های رویه‌ای با قوانین روشن تهیه می‌کند تا به استلار کمک کند تا توجه و دقت بیشتری داشته باشد. این مراحل نه تنها شکاف‌های مهارت‌های استلار را پر می‌کند، بلکه تجربه کارمند و تصویر بخش منابع انسانی را نیز بهبود می‌بخشد.



مکس - اراده و مهارت کم (نظارت مستقیم): متأسفانه، مکس عملکرد پایینی دارد. بنابراین، مارتین اهداف SMART، یک برنامه کاری و جلسات بررسی هفتگی با او دارد. با این حال، مارتین در طول مکالمه با مکس، قبل از تکمیل ماتریس مهارت و اراده، متوجه می‌شود که مکس واقعاً می‌خواهد در بازاریابی و ارتباطات شغلی پیدا کند. او نقش هماهنگ‌کننده منابع انسانی را برای کسب تجربه کاری، کسب درآمد و ورود به سازمان، گرفت. مارتین به طور خصوصی در حال بحث در مورد استراتژی خروج مکس با مدیر منابع انسانی است. اگرچه نقش او یک نقش سطح پایین است، اما برای ارائه خدمات منابع انسانی به همه کارمندان و بخش منابع انسانی بسیار مهم است. داشتن فردی با مهارت و اراده مناسب برای ارائه مداوم خدمات با کیفیت ضروری است.

از طریق این فرآیند، مارتین توانست مدیریت تیمش را به گونه‌ای سفارشی کند که با توانمندسازی، هیجان‌انگیز کردن، راهنمایی و هدایت آنها، نیازهای عملکردی و انگیزشی آنها را برطرف کند.

همانطور که قبلاً اشاره شد، این مدل، کارمندان را در امتداد دو محور - مهارت (شایستگی) و اراده (انگیزه) - ترسیم می‌کند و نشان می‌دهد که **رویکرد یک مدیر باید بسته به جایگاه فرد متفاوت باشد**. در حالی که لندزبرگ بر اساس تفکر قبلی در مورد رهبری تطبیقی و مربیگری رفتاری بنا نهاده شد، سهم او در **ارائه آن در قالبی ساده و کاربردی بود که مدیران بتوانند در تعاملات روزمره از آن استفاده کنند**. از زمان معرفی، ماتریس مهارت / اراده به دلیل وضوح و تطبیق‌پذیری‌اش، به ابزاری پرکاربرد در آموزش سازمانی و توسعه رهبری تبدیل شده است.

الگوی ماتریس اراده/مهارت

دستورالعمل نحوه استفاده:

۱. نام تیمی را که ارزیابی خواهید کرد، وارد کنید.
۲. نام فردی را که مهارت و اراده او را ارزیابی خواهید کرد، وارد کنید.
۳. گزینه‌ای را انتخاب کنید که به بهترین شکل سطح مهارت فعلی فرد را نشان می‌دهد.
۴. گزینه‌ای را انتخاب کنید که به بهترین شکل سطح اراده فعلی فرد را نشان می‌دهد.
۵. کارمند شما در یک ربع از ماتریس اراده مهارت قرار می‌گیرد.
۶. از اطلاعات موجود در ماتریس اراده مهارت برای رسیدگی مناسب به نیازهای فردی کارکنان خود استفاده کنید.

بررسی مهارت و اراده کارمند			
کارمند	مهارت	اراده	ربع
نام کارمند	گزینه‌ای را انتخاب کنید که به بهترین شکل سطح مهارت فعلی کارمند را نشان می‌دهد.	گزینه‌ای را انتخاب کنید که به بهترین شکل منعکس‌کننده سطح فعلی اراده کارمند باشد.	کارمندان شما به یک ربع از ماتریس مهارت و اراده اختصاص داده می‌شوند.
Jacob Preston	High Skill	Low Will	High Skill / Low Will: Excite
Camilla Smith	Low Skill	Low Will	Low Skill / Low Will: Direct
Dimitris Georgiou	High Skill	High Will	High Skill / High Will: Delegate
Amy Li	Low Skill	High Will	Low Skill / High Will: Guide



	Low Skill	High Skill
High Will	Low Skill / High Will تمایل به انجام وظایف دارد اما فاقد مهارت‌های لازم برای انجام آن است. اشتیاق بالا، میل شدید به موفقیت و برتری در کار. تمایل به تازه‌کار بودن در یک حرفه یا سطح شغلی. با فراهم کردن آموزش و فرصت‌های یادگیری مداوم، آنها را برای توسعه مهارت‌هایشان راهنمایی کنید.	High Skill / High Will دارای مهارت و اراده برای انجام کار است. به دنبال فرصت‌های جدید برای رشد است. مشتاق یادگیری و توسعه مهارت‌های جدید است. انگیزه و پشتکار بالایی دارد. عملکرد و موفقیت بالایی دارد. وظایف را به این افراد واگذار کنید، به آنها استقلال و فرصت رهبری پروژه‌ها را بدهید، زیرا احتمالاً آنها مسئولیت‌ها را به طور مؤثر انجام می‌دهند.
Low Will	Low Skill / Low Will فاقد مهارت و انگیزه لازم برای انجام کار است. ممکن است قبلاً شکست خورده باشد و از شکست دوباره بترسد. ممکن است در نقش اشتباهی باشد یا برای تیم یا سازمان مناسب نباشد. ممکن است تمایلی به درخواست کمک نداشته باشد. آنها را با وظایف واضح و ساختاریافته و نظارت دقیق هدایت کنید تا از رعایت قوانین اطمینان حاصل شود و توسعه مهارت‌ها تشویق شود.	High Skill / Low Will مهارت‌های لازم برای اجرا را دارد اما انگیزه کافی ندارد. ممکن است به سکون (فلات شغلی) رسیده باشد. ممکن است اخیراً مدیر/تیم فرد تغییر کرده باشد. نیاز به یک چالش جدید دارد. با هماهنگ کردن وظایف با علایق یا اهداف شغلی‌شان و قدردانی از دستاوردهایشان برای افزایش تعامل، آنها را هیجان‌زده کنید.

منبع



D. نمونه هایی از طرح های بهبود عملکرد کارکنان

یکی از ابزارهای اصلی مدیریت عملکرد، تنظیم توافقنامه با کارکنان است. در جداول توافق نامه، شاخصی به عنوان پایش عملکرد معرفی می شود و در جلسات مرور عملکرد، آنها پایش می شوند. یکی از چالش های اصلی این است که چگونه شاخص ها را برای رسیدن به عملکرد مطلوب با کارکنان درمیان گذاشته و بررسی شوند. در ادامه چند مثال کاربردی برای برخی شاخص ها معرفی شده است.

مثال ۱: غیبت و تأخیر طولانی

هدف:	کاهش غیبت
منظور:	بدون غیبت به مدت ۸ هفته، سر وقت سر شیفت ها حاضر شوید
مسئله:	برای دستیابی به هدف فوق، طرح PIP باید به وضوح به کارمند نشان دهد که غیبت و دیر رسیدن او چگونه بر همکاران و مشاغلش تأثیر می گذارد. در مرحله بعد، علت اصلی غیبت باید مشخص شود - برای مثال، آیا مشکل حمل و نقل است یا مراقبت از کودک؟
طرح:	بر اساس چالش هایی که یک کارمند با آن مواجه است، می توان یک ساختار حمایتی ایجاد کرد. برای مثال، شاید این کارمند به دسترسی به وسیله نقلیه مطمئن تری نیاز داشته باشد، یا شاید برای مراقبت از کودک نیاز به تغییر شیفت داشته باشد.
بررسی عملکرد:	پیگیری پیشرفت: هر دوشنبه ساعت ۹ صبح به مدت ۸ هفته آینده
شاخص ها:	پیگیری اینکه آیا یک کارمند به موقع برای هر شیفت حاضر می شود یا خیر.

مثال ۲: عدم رعایت مداوم مهلت های طراحی

هدف:	برای اطمینان از رعایت مهلت ها
منظور:	برای اطمینان از اینکه یک طراح گرافیک به مهلت های طراحی خود پایبند است و در نتیجه، کمپین های رسانه های اجتماعی می توانند به موقع اجرا شوند.
مسئله:	این کارمند یک طراح عالی است که قادر به رعایت مهلت های مقرر نیست و در نتیجه کمپین های بازاریابی رسانه های اجتماعی پس از تاریخ مقرر ارائه می شوند. به عنوان یک کسب و کار مبتنی بر محصول، این امر منجر به از دست دادن فروش می شود. مشکل، مدیریت زمان و تمرکز غیرضروری بر جزئیات است. مشخص شده است که آموزش مدیریت زمان مفید خواهد بود و یک مدیر هنری تصمیمات سریعی برای پشتیبانی از امضای آثار هنری خواهد گرفت.
طرح:	مدت زمان لازم برای هر کار را مشخص کنید تا طراح، انتظارات مربوط به سرعت در مقابل تحویل را درک کند. با آموزش مدیریت زمان و ابزارهای ردیابی زمان از طراح پشتیبانی کنید تا بداند چه مدت زمانی را باید صرف کارها کند. فرآیند را طوری تنظیم کنید که مدیر هنری زودتر (طبق یک برنامه) تأییدیه ها را صادر کند تا طراح نگران این نباشد که می توانست کار بهتری انجام دهد.
بررسی عملکرد:	پیگیری پیشرفت: جمعه ها ساعت ۱۰ صبح برای مرور ضرب الاجل های هفته.
شاخص ها:	زمان صرف شده برای کارها، استقرار دارایی ها در مهلت های مقرر.



مثال ۳: عملکرد ضعیف تیمی

هدف:	انگیزه و روحیه عمومی یک مدیر میانی را بهبود بخشید
منظور:	برای کمک به یک مدیر میانی تا با ایجاد انگیزه و نگرش مثبت در خود، تیم خود را به سمت بهره‌وری بیشتر سوق دهد.
مسئله:	سرپرست یک تیم تشخیص داده است که یکی از تیم‌های واحد تجاری آنها در مقایسه با سایر تیم‌های واحد، عملکرد ضعیفی دارد. مشکل از مدیر است که بی‌انگیزه و منفی به نظر می‌رسد و در جریان گزارش‌ها و جلسات بازخورد تیم نیست. از آنجایی که تیم قبلاً یک تیم با عملکرد بالا بود، اولین قدم شناسایی تغییرات در زندگی و دیدگاه مدیر است تا بتوان یک برنامه عملی تدوین کرد. همچنین مهم است که از طریق داده‌ها نشان داده شود که چگونه تغییر نگرش اخیر آنها بر کل تیم تأثیر می‌گذارد.
طرح:	برای رسیدگی به این مشکل، آموزش مدیریت اجرا خواهد شد، یک مربی برای رسیدگی به انگیزه و منفی‌نگری اختصاص داده خواهد شد، و معیارهای کلیدی عملکرد مرتبط با پاداش‌های عملکرد تعیین می‌شوند.
بررسی عملکرد:	پیگیری پیشرفت: چهارشنبه‌ها ساعت ۲ بعد از ظهر برای بررسی عملکرد هفته و اهداف پیش رو.
شاخص‌ها:	بهره‌وری تیمی و رضایت مشتری

مثال ۴: خدمات مشتری ضعیف

هدف:	ارتقاء سطح خدمات دریافتی مشتریان
منظور:	برای دستیابی به حفظ و تعامل بهتر با مشتری.
مسئله:	مشتریان از کمبود پشتیبانی که از یک کارمند خاص دریافت می‌کنند شکایت دارند و کسب و کار، نظرات و رتبه‌بندی‌های منفی آنلاین دریافت می‌کند. چه چیزی باعث این مشکل شده است؟ آیا این یک مشکل رفتاری است یا کارمند دانش لازم برای پشتیبانی از مشتریان را ندارد؟ همچنین مشخص شده است که این کارشناس مرکز تماس، ۵ دقیقه برای هر تماس وقت صرف می‌کند، در حالی که میانگین زمان تماس ۱۵ دقیقه است. آیا کارمند در پاسخ به تماس‌ها عجله می‌کند یا دانش کافی در مورد محصول برای ارائه پشتیبانی واقعی ندارد؟
طرح:	آموزش محصول و آموزش خدمات مشتری، به همراه دستورالعمل‌های واضح برای افزایش میانگین زمان تماس به ۱۵ دقیقه. در صورت بروز مشکل، آموزش‌های اضافی در مورد محصول انجام خواهد شد.
بررسی عملکرد:	پیگیری پیشرفت: جمعه‌ها ساعت ۱۰ صبح برای بررسی گزارش تماس‌ها.
شاخص‌ها:	مدت زمان تماس، امتیاز خالص مروجان و نرخ ریزش مشتری.



مثال ۵: اهداف فروش به طور مداوم از دست می‌روند

هدف:	افزایش ۴۰ درصدی معاملات بسته شده
منظور:	برای بهبود اهداف کلی فروش و درآمد
مسئله:	یک نماینده فروش، علیرغم پیش‌بینی‌هایی که برای بستن قراردادهای دارد، دائماً به اهداف فروش خود نمی‌رسد. بودجه‌ها بر اساس این پیش‌بینی‌های فروش تعیین می‌شوند. مشخص شده است که مشکل این است که نماینده فروش، مشتریان جدید کافی به چرخه فروش خود اضافه نمی‌کند و تلاش لازم را برای بستن قراردادهای انجام نمی‌دهد.
طرح:	نماینده فروش باید هفته‌ای ۱۰ ساعت را صرف تماس‌های سرد کند تا بتواند ۶ جلسه در هفته با مشتریان جدید ترتیب دهد. آنها همچنین باید ۴ جلسه در هفته با مشتریان حفظ‌شده و ۲ جلسه با مشتریان انتهایی قیف فروش داشته باشند.
بررسی عملکرد:	پیگیری پیشرفت: دوشنبه صبح‌ها ساعت ۸ صبح به مدت ۶ ماه آینده.
شاخص‌ها:	تماس‌های فروش، جلسات رزرو شده، معاملات بسته شده.

منبع:

Aihr : performance improvement plan template