



پیوست‌ها

۱ سؤال‌هایی برای مدیرتان

• قبل از جلسه

- «چه چیزهایی را باید برای جلسه آماده کنم؟»
- «موضوعات اصلی گفت‌وگو در جلسه چه خواهد بود؟»
- «اطلاعات کاری بخصوصی هست که ذهنتان را بیشتر مشغول کرده باشد؟»
- «چه مدارکی را می‌توانم ارائه بدهم تا کیفیت کارم را نشان بدهم؟»
- «چه مثال‌هایی می‌توانم بیاورم تا چالش‌های پیش‌رویم را نشان بدهم؟»

• در حین گفت‌وگوی عملکردمحور

- «برای اینکه تا آخر سال عملکردم عالی شود باید چه کنم؟»
- «دو یا سه چیزی که باید بیشتر رویشان کار کنم چیست؟»
- «آیا در مورد نحوه کار من دغدغه‌ای دارید؟»
- «مهم‌ترین مؤلفه‌های شغل من چیست؟»
- «به نظر شما نقاط قوت من چیست؟»
- «روی چه چیزی باید کار کنم؟»
- «درحال حاضر مهم‌ترین اولویت‌های کار چیست؟»
- «چه کاری از دستم برمی‌آید تا به موفقیت بقیه کمک کنم؟»

- «چه کاری از دستم برمی‌آید تا به موفقیت شما کمک کنم؟»
- «چیزی را از قلم نینداخته‌ام؟»

• بعد از جلسه

- «تا قبل از جلسه بعدی مان باید چه کارهایی را تکمیل کنم؟»
- «آیا فرصت دارم بیشتر کار کنم؟»

۲ سؤال‌هایی برای بهبود عملکرد در تمام شرایط

• سؤال‌هایی که وقتی نمی‌دانید چه پرسید لازم می‌شود!

- «اخیراً برای کدام یک از کارهایت بیشتر هیجان داشته‌ای؟»
- «دوست داری در مورد چه چیزی حرف بزنیم؟»
- «چه دغدغه‌ای داری؟»
- «هدف ما این است که بهترین کار ممکن را انجام بدهیم؛ چه چیز دیگری را باید در نظر بگیریم؟»
- «آیا موضوعاتی که برای صحبت انتخاب کرده‌ایم نهایتاً به پیامدهای بهتری در عملکرد منجر می‌شود؟»
- «آیا موضوعات درستی را برای گفت‌وگو انتخاب کرده‌ایم؟»
- «آیا موضوعاتی که درباره‌شان صحبت می‌کنیم واقعاً مهم‌اند؟»
- «اخیراً چه مسئله‌ای درباره کار فکرت را مشغول کرده است؟»
- «پیشنهاد می‌کنی امروز درباره چه چیزی صحبت کنیم؟»
- «مزایا و معایب _____ چیست؟»
- «به نظرت نتیجه _____ چه می‌شود؟»
- «چالش برانگیزترین بخش کارت چیست؟»
- «چطور می‌توانیم بهتر از انتظارات عمل کنیم؟»
- «چطور می‌توانیم در تیم (یا بخش) تحول ایجاد کنیم؟»
- «بزرگ‌ترین چالش‌ها برای تو در کدام یک از مسئولیت‌هایت رخ می‌دهد؟»

- «چطور می‌توانیم مطمئن شویم که به تمام اهدافمان دست یافته‌ایم؟»
- «چه مدارکی داریم که نشان بدهد اوضاع خوب پیش می‌رود؟»
- «چطور می‌توانیم کارمان را بهتر انجام بدهیم؟»
- «سه مسئله‌ای که باید ردیابی کنیم چیست؟»
- «فرقی می‌کند این کار را انجام بدهیم یا نه؟»
- «طبق فرضیاتمان، چه کارهایی نتیجه‌بخش و چه کارهایی بی‌نتیجه‌اند؟»
- «چه گزینه‌هایی داریم؟»
- «نظرت چیست؟»
- «اخیراً مطلبی خوانده‌ای که بتوانیم از آن بهره بگیریم؟»
- «برخی از روال‌های مطلوبی که امروز استفاده می‌شوند ولی هنوز برای ما جای کار دارند چیست؟»
- «ممکن است نظرت را در مورد _____ به من بگویی؟»
- «واکنشت به _____ چیست؟»
- «به نظرت مهم‌ترین ویژگی‌های _____ چیست؟»
- «یکی دو ایده داری که کمک کند به اهدافمان برسیم؟»
- «به منابع بیشتری نیاز داری؟»
- «می‌توانیم از نو شروع کنیم؟»
- «اگر بتوانی یک چیز را در کار تغییر بدهی، آن چیست؟»
- «از کارهایی که در دو هفته اخیر کرده‌ای، به کدام یک بیشتر می‌بالی؟»
- «از وضعیت فعلی راضی هستی یا باید به دنبال فرصت‌های دیگر بود؟»
- «چه چیزی مانع از آن می‌شود که به تمام اهدافمان دست یابیم؟»
- «اخیراً این شانس را داشته‌ای که به بهترین شکل ممکن کار کنی؟»
- «چیزی هست که نگذارد بهترین عملکردت را داشته باشی؟»
- «ممکن است تصویر چیزی را که توصیف می‌کنی نقاشی کنی؟»
- «به چه گزینه‌هایی توجه نداریم؟»
- «چه افراد دیگری باید در مسئولیت این کار سهیم باشند؟»

- «به نظرت واکنش من/دیگران چه خواهد بود اگر _____؟»
- «مهارتی از فعالیت‌های داوطلبانه یا سرگرمی‌ها آموخته‌ای که در محل کار استفاده نشود؟»
- «در آینده می‌خواهی در چه جایگاهی باشی؟»
- «چه کسی، چه چیزی، چه موقع، کجا، چرا و چطور؟»
- «چه می‌شود اگر _____؟»
- «واقعاً؟»

۳ سؤال‌های عملکردمحور برای مواقع مختلف

• برای مربیگری

- «امروز مایلی روی چه چیزی کار کنی؟»
- «موقعی که حس می‌کنی بهترین عملکردت را داری چطور کار می‌کنی؟»
- «درباره _____ چه احساسی داری؟»
- «بیشترین مشکل کجاست؟»
- «چه چیزی بیشتر از همه برایت رضایت‌بخش است؟»

• کش دادن/کشاندن به گفت‌وگو

- «ممکن است بیشتر در این مورد برایم توضیح بدهی؟»
- «مطمئن نیستم که منظور را درست متوجه شده باشم، ممکن است جزئیات بیشتری را برایم بگویی؟»
- «فکر می‌کنم منظور را متوجه شده باشم، ولی ممکن است دوباره توضیح بدهی؟»
- «ممکن است حرفت را طور دیگری برایم توضیح بدهی؟»
- «ممکن است با عبارت‌های دیگری دوباره اینها را برایم بگویی تا مطمئن شوم که منظور را متوجه می‌شوم؟»
- «می‌شود توضیح بدهی منظور از این حرف چیست؟»

- «منظورت از این حرف چه بود؟»
- «اگر بخواهی این موقعیت را برای مادرت توصیف کنی چه می‌گویی؟»

• برای پشتیبانی یا تشویق کردن

- «چه کاری از دستم برمی‌آید تا کمک کنم بهترین عملکرد را داشته باشی؟»
- «چطور می‌توانم از تو به‌خاطر اینکه نهایت تلاشت را کرده‌ای قدردانی کنم؟»
- «در آینده می‌خواهی در چه موقعیت شغلی‌ای باشی؟»
- «اگر هیچ محدودیتی وجود نداشت، چه رویکردی به کارت داشتی؟»
- «چه چیزی کارت را رضایت‌بخش‌تر می‌کند؟»

• برای جهت‌دهی یا تغییر جهت

- «می‌دانی هر روز چه وظایفی داری؟»
- «ممکن است بگویی به نظرت سه تا پنج اولویت اصلی کار چیست؟»
- «می‌دانی کدام‌یک از کارهایت بیشترین تغییر را ایجاد می‌کند یا بزرگ‌ترین تأثیر را دارد؟»
- «ممکن است توضیح بدهی چطور روی — کار می‌کنی تا مطمئن شویم روش درست است؟»
- «اگر می‌توانستی از نو کارها را شروع کنی، چه کاری را متفاوت انجام می‌دادی؟»

• برای تحکیم بخشیدن

- «بعد چه کردی؟»
- «چطور هر بار به این سطح کیفی برسیم؟»
- «متوجه شدی که کارت این بار چه فرقی با دفعات قبل داشت؟»

... برای کاویدن یا برانگیختن

- «اگر در جایگاه من بودی، چه می‌کردی؟»
- «چه مؤلفه‌هایی را برای دستیابی به موفقیت بیشتر نادیده گرفته‌ایم؟»
- «موضوعات در ظاهر جذاب اما بی‌اهمیتی که کارکنان رغبت ندارند درباره‌اش صحبت کنند چیست؟»

• درخصوص منابع (پشتیبانی، ابزار و تجهیزات)

- «برای اینکه موفق شوی چیز دیگری لازم داری؟»
- «چه چیزی نمی‌گذارد کارت عالی شود؟»
- «اگر منابع نامحدودی در اختیار بود، چه تغییری در نحوه کارت ایجاد می‌کردی؟»
- «برای اینکه موفق شوی چه چیزی نیاز داری؟»

• برای اصلاح

به پیوست ۶ رجوع کنید: سؤال‌هایی برای گفت‌وگوهای دشوار و کارکنان بدقلق

۴ سؤال‌هایی برای خودتان (ویژه مدیران)

- «باید چه کارهایی انجام بدهم تا برای این گفت‌وگو آماده شوم؟»
- «مدرکی دارم که گواه کاری که انجام داده‌ایم باشد؟»
- «اهداف حوزه کاری/بخش من چیست؟»
- «آیا هر اطلاعات مهمی را که می‌توانستم جمع‌آوری کنم به کارکنان داده‌ام؟»
- «تیمم در چه منابعی کمبود دارند که می‌توانم در اختیارشان بگذارم؟»
- «درحال حاضر سه اولویت مهم کار چیست؟»
- «آیا اولویت‌های مهم را گفته‌ام؟»

- «آیا اهداف مهم را گفته‌ام؟»
- «چه عواملی بر مهم‌ترین اولویت‌ها اثر می‌گذارند؟»
- «چطور متوجه شوم کدام کارها موفقیت‌آمیز است؟»
- «آیا کارکنان آموزش بیشتری احتیاج دارند؟»
- «آیا کارکنان دقیقاً می‌دانند باید پاسخ‌گوی چه کارهایی باشند؟»
- «آیا کارکنان کار من مدیر را درک می‌کنند و می‌دانند چطور به موفقیت من و واحد کاری‌ام کمک می‌کنند؟»
- «آیا کارکنانم می‌دانند وقتی من سر کار یا در دسترس نیستم باید چه کنند؟»
- «آیا کارکنانم می‌دانند در شرایط اضطراری باید چه کنند؟»
- «آیا کارکنانم می‌دانند چطور به یکدیگر اتکا و از هم پشتیبانی کنند؟»
- «آیا سبک سرپرستی من به عملکرد کارکنان کمک می‌کند یا مانع آن می‌شود؟»
- «چطور می‌توانم تحقق اهداف شرکت/سازمان را تسریع کنم؟»
- «آیا اخیراً از کارکنان خوب قدردانی کرده‌ام؟»
- «آیا اخیراً از کارکنان شایسته تشکر کرده‌ام؟»
- «آیا اخیراً به کارکنانی که لازم بوده حرف‌های دلگرم‌کننده زده‌ام؟»
- «آیا اخیراً به کارکنان شایسته پاداش داده‌ام؟»
- «امروز چه کاری از دستم برمی‌آید تا کارکنان را به موفقیت ترغیب یا از موفقیتشان حمایت کنم؟»
- «چه نشانه‌هایی حاکی از این است که اوضاع خوب پیش می‌رود؟»
- «چطور بفهمیم کدام اطلاعات مناسب گردآوری‌اند؟»
- «مهم‌ترین چیزهایی که باید ردیابی کنیم چیست؟»
- «معیارها، سنجه‌ها و شاخص‌هایی که نشان‌دهنده پیامدهای باکیفیت‌اند چیست؟»
- «سه مورد از مهم‌ترین آمار مربوط به کار چیست؟»

- «مدیریت ارشد درباره کارهایی که انجام می‌دهیم چه چیزهایی باید بدانند؟»
- «آیا از کارکنان خواسته‌ام پیشنهادهایشان را درباره بهبود عملکرد بگویند؟»
- «کدام کارکنان بیشتر به کمک من نیاز دارند و چرا؟»
- «چه مواردی را فقط خودم باید بررسی کنم؟»
- «از گفت‌وگوهای اخیر با _____ چه الگوهایی پدیدار شده است؟»
- «سه مورد از بزرگ‌ترین چالش‌هایی که ما در کار با آن روبه‌رویم چیست؟»
- «کدام موفقیت‌ها در کار به‌تناوب تکرار شده‌اند و چرا؟»

۵ سؤال‌هایی برای آمادگی مدیران در گفت‌وگوهای عملکردمحور

- «چه مدارکی در اختیار داریم که کیفیت کار را نشان بدهد؟»
- «کدام یک از مدارکی که درستی کارمان را موجه می‌کند از قلم افتاده است؟»
- «برای ترسیم تصویر واضح از کار باید چه مدارکی را ردیابی کنیم؟»
- «کدام رخدادها مثال‌هایی عالی از کار خوب‌اند؟»
- «باید در مورد چه رفتارهایی — خوب و بد — صحبت کنیم؟»
- «آیا الگویی در فعالیت‌های کاری (تلاش‌ها، پیامدها و رفتارها) دیده می‌شود؟»
- «کدام کارهای خوب را باید تکرار کنیم؟»
- «کدام فعالیت‌ها یا رفتارهای ضعیف را باید کنار بگذاریم یا اصلاح کنیم؟»
- «در مورد کدام دسته از اطلاعات کلی لازم است حتماً صحبت شود؟»
- «در آخرین گفت‌وگوی عملکردمحورمان چه مواردی نیاز به پیگیری داشتند؟»
- «در مورد کدام یک از اهداف سه‌ماهه یا سالانه باید صحبت کنیم؟»
- «موضوعات اصلی گفت‌وگوی امروزمان چیست؟»

- «آیا ملاحظات استراتژیکی هست که لازم باشد درباره‌شان صحبت کنیم؟»
- «چه کارهایی برای کمک به آن کارمند بخصوص از دستم برمی‌آید؟»
- «درحال حاضر، بزرگ‌ترین چالش‌های مربوط به کار چیست؟»
- «درحال حاضر، بزرگ‌ترین چالش‌هایی که با فلان کارمند دارم چیست؟»
- «اخیراً فلان کارمند چه کارهایی را خوب یا بد انجام داده است؟»
- «چطور می‌توانم از فلان کارمند به خاطر کار اخیرش قدردانی کنم؟»
- «با گفتن چه حرف‌هایی می‌توانم کارمندم را به — ترغیب کنم؟»
- «امروز چه اتفاقات شخصی‌ای را می‌توانم برای کارمندم تعریف کنم تا با او صمیمی‌تر شوم؟» (مثلاً وقتی می‌دانم کارمندم فوتبالی است، خبر پیروزی تیم فوتبال فرزندم را به او می‌دهم یا از برنامه سفرش به جایی که خودش هم رفته‌ام صحبت می‌کنم و کارهایی مانند اینها).

۶ سؤال‌هایی برای گفت‌وگوهای دشوار و کارکنان بدقلق

نکته: بسیاری از این سؤال‌ها با بیان حقیقتی مورد تأیید همگان آغاز می‌شوند تا جو را آرام کنند و کم‌کم بحث را به موضوع اصلی معطوف کنند.

- «چطور نگذاریم اشتباهات گذشته تکرار شوند؟»
- «وقتی از این جلسه بیرون بروی، کدام کارت را تغییر می‌دهی؟»
- «دقیقاً قبل از همین اشتباه آخرت چه اتفاقی افتاد؟»
- «چیزهایی فکرم را مشغول کرده و کنجکاوم بدانم تو هم دغدغه‌هایی داری یا نه. اگر بله، دغدغه‌هایت چیست؟»
- «به نظرت اوضاع خوب پیش می‌رود؟»
- «به نظرت اوضاع همکارانت خوب پیش می‌رود؟»
- «قبول داری که جور شدن با دیگران به اندازه کاری که می‌کنیم مهم است؟ مخصوصاً به این دلیل که هیچ‌کس در هیچ سازمانی تنهایی کار نمی‌کند.»

- «قبول داری رفتار به اندازه خود عملکرد مهم است یا نه؟ چرا؟»
- «نحوه کار کردن ما با دیگران در کار تأثیرگذار است، نظرت درباره این حرف چیست؟»
- «فکر می‌کنم اوضاع آن قدرها که باید خوب پیش نمی‌رود. نظرت چیست؟»
- «آیا اوضاع آن قدری که دلت می‌خواهد خوب پیش می‌رود؟»
- «از یک تا ده چه نمره‌ای به عملکردت می‌دهی و چرا؟ لطفاً با مثال توضیح بده.»
- «به نظرت در مقایسه با افراد دیگری که کارشان مثل توست کارت چطور است؟»
- «به نظرت در مقایسه با همکارانت چقدر خوب با بقیه جور می‌شوی؟»
- «به کاری که هر روز انجام می‌دهی حس خوبی داری؟ چرا؟»
- «فکر می‌کنی نظر همکارانت در مورد کارت چیست؟»
- «فکر می‌کنی نظر دیگران در مورد کارت چیست و چرا؟»
- «بسیاری از کارشناسان می‌گویند که عملکرد عالی هم حاصل کاری است که انجام می‌دهید و هم حاصل نحوه انجام دادن آن کار، نظرت درباره این جمله چیست؟»
- «هرکسی دیدگاه متفاوتی به مسائل دارد. پس ممکن است بگویی دیدگاهت درباره _____ چیست؟»
- «باتوجه به اینکه احتمالاً در مورد همه چیز اتفاق نظر نداریم، نظرت درباره _____ چیست و چرا؟»
- «به نظرت کاری که انجام می‌دهی با ارزش تلقی می‌شود؟»
- «به نظرت اعتباری را که به خاطر کارت لیاقتش را داری دریافت می‌کنی؟»
- «با فرض اینکه درباره کیفیت کارت اختلاف نظر داریم، ممکن است به من بگویی چرا فکر می‌کنی با هم مخالفیم؟ فکر می‌کنی سر چه چیزهایی با هم اختلاف نظر داریم؟»

- «به نظرت، برای کاری که انجام می‌دهی خیلی کم اعتبار دریافت می‌کنی یا خیلی زیاد؟ چرا؟»
- «فکر می‌کنی نظر من در مورد کارت چیست؟ چرا؟»
- «باتوجه به اینکه درحال حاضر اوضاع ایدئال نیست با چه تغییری اوضاع را روبه‌راه کنیم؟»
- «به نظرت باید از چه کسی در محل کار تقلید کنی؟»
- «عملکرد به معنی تلاش‌ها، پیامدها و رفتارهاست. نظرت درباره این جمله چیست؟»
- «همه ما در قبال کارها و اشتباهاتمان مسئولیم. به نظرت منظور از این حرف چیست؟»
- «به نظر من بعضی چیزها با هم جور در نمی‌آیند، ولی علتش را نمی‌دانم. ممکن است کمکم کنی بفهمم چرا حس می‌کنم اوضاع خوب نیست؟»
- «بعضی چیزها منطقی نیست، ولی ممکن است تو هم نظرت را بگویی؟»
- «آیا شواهد ملموسی در اختیار داری که برداشتمان را از واقعیت‌ها تغییر بدهد؟»
- «ممکن است از صفر تا صد مراحل انجام — را کامل برایم توضیح بدهی؟»

۷ سؤال‌هایی برای خودم (ویژۀ کارکنان)

- «آیا از سیاست‌ها و روال‌هایی که بر نحوه انجام کارم اثر می‌گذارند آگاهی دارم؟»
- «آیا از سیاست‌ها و روال‌های مرتبط با وظایف، حقوق، تفریحات و سایر چیزهایی که بر استخدامم اثر می‌گذارند آگاهی دارم؟»
- «آیا از سیاست‌های منابع انسانی که بر من و موقعیتم اثر می‌گذارند آگاهی دارم و آنها را درک می‌کنم؟»
- «چه منابعی لازم دارم تا کارم را به عالی‌ترین شکل ممکن انجام بدهم؟»

- «آیا برای اینکه کارم را خوب انجام بدهم منابع کافی در اختیار دارم؟»
- «به طور کلی، چه چیزهایی نیاز دارم تا به عالی ترین شکل ممکن کار کنم؟»
- «آیا ابزار و تجهیزات مناسبی دارم؟»
- «کدام دو کار را اگر امروز انجام بدهم کیفیت کارم بهبود می یابد؟»
- «چه چیزی نمی گذارد به عالی ترین شکل ممکن کار کنم؟»
- «از چه چیزِ کارم بیشتر از همه لذت می برم؟»
- «از چه چیزِ کارم کمتر از همه لذت می برم؟»
- «وقتی می خواهم سر کار بیایم، دلهره چه چیزی را دارم؟»
- «چه چیزی باعث می شود هر روز برای آمدن به سر کار لحظه شماری کنم؟»
- «چه کاری را عالی انجام می دهم؟»
- «دلم می خواهد چه کاری را بیشتر انجام بدهم؟»
- «دلم می خواهد چه چیزی را یاد بگیرم؟»
- «از کار با کدام یک از همکارانم بیشتر از بقیه لذت می برم؟»
- «از کار با کدام یک از همکارانم کمتر از بقیه لذت می برم؟»
- «از بین همکارانم چه کسی کمکم می کند مسئولیت هایم را به نحو احسن انجام دهم؟»
- «به کدام همکارم می توانم کمک کنم تا عملکرد بهتری داشته باشد؟»
- «کار کردن در کدام بخش ها خوب و در کدام بخش ها جان کندن است؟»
- «آیا می دانم هر یک از مسئولیت هایم را چگونه باید انجام بدهم؟»
- «آیا می دانم بهترین روش برای انجام تمام وظایفم چیست؟»
- «چه بهانه هایی برای عالی نشدن نتیجه کارم دارم؟»
- «از مدیرم/سرپرستم بخواهم چه کارهایی را انجام بدهد تا کارم آسان تر/بهبتر شود؟»
- «چه ایده هایی را می توانم برای بهبود به مدیرم پیشنهاد بدهم؟»

۸ ابزار سؤال‌های عملکردمحور: هفت سؤال معرکه (نمونه)

سؤال‌های عملکردمحور

این سؤال‌ها با هدف آغاز کردن گفت‌وگو طراحی شده‌اند. هدف این است که مطمئن شویم در هر جلسه دربارهٔ مهم‌ترین مسائل کاری گفت‌وگو می‌کنیم.

سؤال‌های کلی

- چه چیزهایی خوب پیش می‌رود؟
- چه چیزهایی خوب پیش نمی‌رود؟
- دیگر چه خبر؟
- اهداف، برنامه‌های عملیاتی و کارهایی که باید پیگیری می‌شدند به کجا رسیده‌اند؟
- چه کاری برایت از دستم برمی‌آید؟
- اوضاع روابط شغلی‌ات از چه قرار است؟
- حالت چطور است؟

امضای سرپرست: _____

تاریخ: _____

قبل از آغاز جلسهٔ بعدی، گفت‌وگو را به کارمند یادآوری کنید و از او بخواهید خودش را آماده کند. سپس، گزارش خودتان را مرور کنید تا فعالیت‌های مثبت آن کارمند را که طی آخرین گفت‌وگویتان ثبت کرده‌اید مد نظر داشته باشید. در طول جلسه مشاهداتتان از عملکرد کارمند را در پاسخ به هر یک از سؤال‌هایی که پیش از این مطرح شد ثبت کنید و سپس تمام مدارک لازم را در تأیید مشاهداتتان گردآوری کنید.

۹ ابزار سؤال‌های عملکردمحور: سه سؤال اساسی (نمونه)

سؤال‌های عملکردمحور

- چه چیزهایی خوب پیش می‌رود؟
- چه چیزهایی خوب پیش نمی‌رود؟
- دیگر چه خبر؟ (اطلاعاتی که باید در میان گذاشت)
- سایر

امضای سرپرست: _____

تاریخ: _____

امضای کارمند: _____

تاریخ: _____

۱۰ ابزار سؤال‌های عملکردمحور: کار من (نمونه)

سؤال‌های عملکردمحور در شرکت فرضی آکمی

سؤال‌های کلی

- چه چیزهایی خوب پیش می‌رود؟
- چه چیزهایی خوب پیش نمی‌رود؟
- دیگر چه خبر؟

سؤال‌های ویژه واحد/تیم

- از آخرین جلسه‌مان به بعد، اهداف سالانه، برنامه‌های عملیاتی و کارهایی که باید پیگیری می‌شدند به کجا رسیده‌اند؟
- به نظرت بعضی از مزایای سیستم جدیدمان چیست؟
- در پیدا کردن مشتریان جدید چه موفقیت‌ها و شکست‌هایی داشته‌ای؟
- چگونه می‌توانیم فرایندهای کسب و کارمان را بهبود ببخشیم؟

سؤال‌های شرکت من

- می‌دانی کار تو چگونه با اهداف استراتژیک شرکت در سال _____ پیوند خورده است؟
- آیا امسال به اهداف در توسعه حریفه‌ای دست یافته‌ای؟

سؤال‌های مخصوص برای _____ (نام کارمند)

(مانند وظایف، مسئولیت‌ها، گزارش‌ها، پیشرفت، عملکرد و مواردی از این قبیل)

سایر

- شرح وظایف شغلی‌ات چقدر با وظایف واقعی‌ات تفاوت دارد؟
- چه آموزش‌هایی لازم داری تا برای ترفیع آماده شوی؟
- چه دغدغه‌هایی در مورد موقعیت، حقوق یا پیشرفت شغلی‌ات داری؟

امضای سرپرست: _____

تاریخ: _____

۱۱ ابزار سؤال‌های عملکردمحور: ابزار آمادگی (نمونه)

گفت‌وگوهای عملکردمحور: ابزار آمادگی — ویژه رهبران

_____ (نام کارمند)

این فرم به منظور آغاز کردن گفت‌وگو و معطوف کردن آن بر مهم‌ترین مسائل کاری طراحی شده است. درباره موضوعات کاری که در ادامه آمده است از کارکنان سؤال کنید و پاسخ‌هایشان را بنویسید.

اهداف

شایستگی‌ها

توسعه کسب‌وکار

پروژه‌ها

اهداف آموزشی

_____ امضای سرپرست:

_____ تاریخ:

_____ امضای کارمند:

_____ تاریخ:

۱۲ ابزار سؤال‌های عملکردمحور: ابزار آمادگی برای فروش (نمونه)

گفت‌وگوهای عملکردمحور: ابزار آمادگی — ویژه رهبران

_____ (نام کارمند)

این فرم به منظور آغاز کردن گفت‌وگو و متمرکز کردن آن طراحی شده است. قبل از جلسه بعد، گفت‌وگو را به کارمندتان یادآوری کنید و بخواهید خودش را آماده کند. آنها باید به سه تا پنج مورد از مهم‌ترین ابعاد کار پاسخ بدهند. این ابعاد باید پیش از شروع هر جلسه تعریف، تعیین و مشخص شوند. شما و کارمند هر کدام باید بنویسید که به نظرتان در حال حاضر مهم‌ترین ابعاد کار چیست و سپس یادداشت‌ها را با هم مقایسه کنید. گزارش مخصوص سرپرستی خودتان را مرور کنید تا مطمئن شوید که این مشاهدات را ثبت و تمام مدارک لازم را در تأیید یادداشت‌هایتان گردآوری کرده‌اید، مثلاً گزارش‌های پیشرفت عملکرد، کارپوشه عملکرد، ایمیل‌ها، گزارش‌ها و مواردی از این قبیل.

چه چیزهایی خوب پیش می‌رود؟

فروش/اهداف/پروژه الف/مشتري الف

مشتريان راغب/استراتژی‌ها/پروژه ب/مشتري ب

مشتريان مجدد/اهداف/پروژه پ/مشتري پ

چه چیزهایی خوب پیش نمی‌رود؟

فروش:

مشتريان راغب:

مشتريان مجدد:

چه اطلاعات دیگری را باید در میان بگذاریم؟

فروش:

مشتريان راغب:

مشتريان مجدد:

سایر مشاهدات: مسائلی که باید بر آنها تمرکز و درباره‌شان گفت‌وگو کرد (مانند گزارش‌ها، توسعه، اهداف، شایستگی‌ها و مواردی از این قبیل)

کارهایی که باید پیگیری شوند: بعد از آخرین گفت‌وگوی عملکردمحور من و _____ (نام کارمند) چه کارهایی باید تکمیل می‌شده است؟

_____ امضای سرپرست:

_____ امضای کارمند:

_____ تاریخ:

_____ تاریخ:

۱۳ ابزار سؤال‌های عملکردمحور: سؤال درباره مشتریان (نمونه)

سؤال‌های عملکردمحور

۱. ممکن است در مورد طرح جدید خدمات مشتریان شرکت نظرت را بگویی؟
۲. می‌دانی شغل تو چطور به ارائه خدمات مشتریان در سطح جهانی کمک می‌کند؟
۳. به تلاش‌های خودت و هم‌رده‌هایت برای ارائه خدمات به مشتریان از ۱ تا ۱۰ چه نمره‌ای می‌دهی؟
چرا؟ (لطفاً با مثال توضیح بده.)
تلاش‌های خودت؟
تلاش‌های هم‌رده‌هایت؟
نظرات:
۴. آیا برای بهبود خدمات مشتریان پیشنهادی به شرکت و بخش خودت داری؟

امضای سرپرست: _____

تاریخ: _____

امضای کارمند: _____

تاریخ: _____

۱۴ چک لیست گفت وگوهای عملکرد محور: اولویت ها (نمونه)

[illegible]

۱۵ چک لیست گفت وگوهای عملکردمحور: هفت سؤال معرکه (نمونه)

سه ماهه سوم	سه ماهه دوم	سه ماهه اول	چک لیست گفت وگوهای تک به تک
			چه چیزهایی خوب پیش می رود؟
			چه چیزهایی خوب پیش نمی رود؟
			دیگر چه خبر؟
			اوضاع اهداف و برنامه های چطور است؟
			اوضاع روابط شغلی ات از چه قرار است؟
			چه کاری برایت از دستم برمی آید؟
			حالت چطور است؟
			سایر:
نظرات:			
			حرف اول نام و نام خانوادگی کارمند
			حرف اول نام و نام خانوادگی سرپرست
	— / ۸ / ۳۱	— / ۴ / ۳۰	تاریخ

۱۶ چک‌لیست گفت‌وگوهای عملکردمحور: فروش (نمونه)

گفت‌وگوی انگیزه‌بخش با فروشندگان، دو بار در ماه						
دستورالعمل: سرپرست و کارمند حروف اول نام و نام خانوادگی خود را در ستون مناسب می‌نویسند تا معلوم باشد چه زمانی در مورد هر موضوع صحبت شده است.						
موضوعات گفت‌وگو	ف	ر	و	خ	ن	ا
حجم فروش (چالش‌ها و موفقیت‌ها)						
موفقیت در جلب مشتریان راغب						
سنجه‌های وفاداری مشتریان						
تبادل ایده برای بهبود						
اهداف استراتژیک شرکت و خدمات من						
کارهایی که بر عهده مدیر است						
موضوعاتی که نیاز به پیگیری دارند و باید در جلسه بعدی مطرح شوند:						
سایر:						

۱۷ چک لیست گفت وگوهای عملکردمحور: نیازها (نمونه)

چک لیست هر آنچه برای موفقیت نیاز دارم											
این گفت وگو به منظور تمرکز بر تمام چیزهایی که فرد برای موفقیت نیاز دارد طراحی شده است. اگر موضوعی در اینجا آورده نشده است، لطفاً در گفت وگو مطرح کنید. نباید هیچ مانعی در مسیر موفقیت فرد وجود داشته باشد.											
برای هر مورد گزینه های بله، خیر یا سایر را انتخاب کنید. در صورت لزوم نظر خود را بنویسید.											
سه ماهه اول			سه ماهه دوم			سه ماهه سوم			سه ماهه چهارم		
بله	خیر	سایر	بله	خیر	سایر	بله	خیر	سایر	بله	خیر	سایر
آیا می دانم برای اینکه موفق شوم باید چه کنم؟			آیا می دانم برای اینکه موفق شوم باید چه کنم؟			آیا می دانم برای اینکه موفق شوم باید چه کنم؟			آیا می دانم برای اینکه موفق شوم باید چه کنم؟		
آیا می دانم اهمیت کاری که می کنم چیست؟			آیا می دانم اهمیت کاری که می کنم چیست؟			آیا می دانم اهمیت کاری که می کنم چیست؟			آیا می دانم اهمیت کاری که می کنم چیست؟		
آیا به قدر نیازم از من پشتیبانی می شود؟			آیا به قدر نیازم از من پشتیبانی می شود؟			آیا به قدر نیازم از من پشتیبانی می شود؟			آیا به قدر نیازم از من پشتیبانی می شود؟		
آیا ابزار و منابع کافی در اختیار دارم؟			آیا ابزار و منابع کافی در اختیار دارم؟			آیا ابزار و منابع کافی در اختیار دارم؟			آیا ابزار و منابع کافی در اختیار دارم؟		
آیا نیاز آموزشی برآورده نشده ای دارم؟			آیا به چالش کشیده می شوم و احساس رضایت دارم؟ چرا؟			آیا به چالش کشیده می شوم و احساس رضایت دارم؟ چرا؟			آیا به چالش کشیده می شوم و احساس رضایت دارم؟ چرا؟		
سایر			سایر			سایر			سایر		
نظرات			نظرات			نظرات			نظرات		
نظرم در مورد گفت وگویی امروز چه بود؟			نظرم در مورد گفت وگویی امروز چه بود؟			نظرم در مورد گفت وگویی امروز چه بود؟			نظرم در مورد گفت وگویی امروز چه بود؟		
تاریخ:			تاریخ:			تاریخ:			تاریخ:		
حروف اول نام و نام خانوادگی:			حروف اول نام و نام خانوادگی:			حروف اول نام و نام خانوادگی:			حروف اول نام و نام خانوادگی:		
سه ماهه سوم			سه ماهه چهارم			سه ماهه سوم			سه ماهه چهارم		
بله	خیر	سایر	بله	خیر	سایر	بله	خیر	سایر	بله	خیر	سایر
آیا می دانم برای اینکه موفق شوم باید چه کنم؟			آیا می دانم برای اینکه موفق شوم باید چه کنم؟			آیا می دانم برای اینکه موفق شوم باید چه کنم؟			آیا می دانم برای اینکه موفق شوم باید چه کنم؟		
آیا می دانم اهمیت کاری که می کنم چیست؟			آیا می دانم اهمیت کاری که می کنم چیست؟			آیا می دانم اهمیت کاری که می کنم چیست؟			آیا می دانم اهمیت کاری که می کنم چیست؟		
آیا به قدر نیازم از من پشتیبانی می شود؟			آیا به قدر نیازم از من پشتیبانی می شود؟			آیا به قدر نیازم از من پشتیبانی می شود؟			آیا به قدر نیازم از من پشتیبانی می شود؟		
آیا ابزار و منابع کافی در اختیار دارم؟			آیا ابزار و منابع کافی در اختیار دارم؟			آیا ابزار و منابع کافی در اختیار دارم؟			آیا ابزار و منابع کافی در اختیار دارم؟		
آیا نیاز آموزشی برآورده نشده ای دارم؟			آیا به چالش کشیده می شوم و احساس رضایت دارم؟ چرا؟			آیا به چالش کشیده می شوم و احساس رضایت دارم؟ چرا؟			آیا به چالش کشیده می شوم و احساس رضایت دارم؟ چرا؟		
سایر			سایر			سایر			سایر		
نظرات			نظرات			نظرات			نظرات		
نظرم در مورد گفت وگویی امروز چه بود؟			نظرم در مورد گفت وگویی امروز چه بود؟			نظرم در مورد گفت وگویی امروز چه بود؟			نظرم در مورد گفت وگویی امروز چه بود؟		
تاریخ:			تاریخ:			تاریخ:			تاریخ:		
حروف اول نام و نام خانوادگی:			حروف اول نام و نام خانوادگی:			حروف اول نام و نام خانوادگی:			حروف اول نام و نام خانوادگی:		

۱۸ چک‌لیست گفت‌وگوهای عملکردمحور: موضوعات (نمونه)

گفت‌وگوی بازبینی سه‌ماهه			
این جلسه فرصتی برای صحبت دربارهٔ مهم‌ترین مسائل کاری است، دربارهٔ اینکه چه چیزهایی خوب پیش می‌رود، چه چیزهایی خوب پیش نمی‌رود و هر چیز دیگری که باید درباره‌اش صحبت کرد. علاوه بر این موضوعات، در اینجا مسائل دیگری نیز مطرح می‌شود که می‌توان متناسب با نیازهای محیط کار درباره‌شان گفت‌وگو کرد:			
• موفقیت‌ها • دغدغه‌ها • فرصت‌ها	• شاخص‌های کلیدی عملکرد • قدردانی • همسوسازی استراتژی	• نیازهای آموزشی/منابع • توسعهٔ مسیر شغلی • سایر	
گفت‌وگو	اهداف	حروف اول نام و نام خانوادگی	
	تکمیل شده طبق روال خارج از روال شروع نشده		ژوئیه-سپتامبر
	تکمیل شده طبق روال خارج از روال شروع نشده		اکتبر-دسامبر
	تکمیل شده طبق روال خارج از روال شروع نشده		ژانویه-مارس
	تکمیل شده طبق روال خارج از روال شروع نشده		آوریل-ژوئن
سایر:			
نام کارمند:		بخش:	
نام سرپرست:			