



Canada

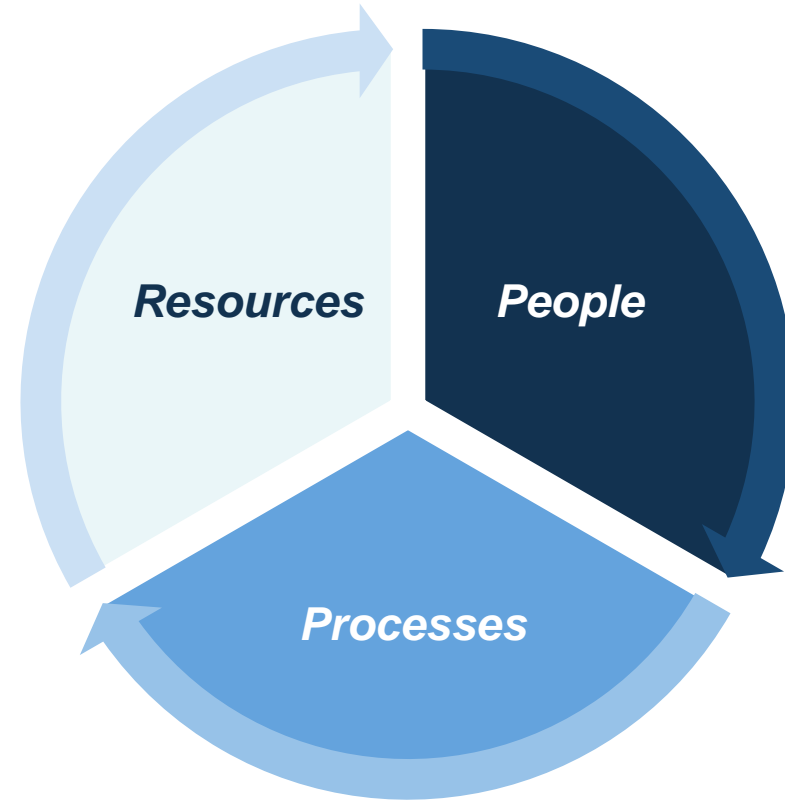
# *Foundation to organizational effectiveness*

Will Gow,  
MERIT Technical Advisor  
July 29, 2021

## — Objectives

- Organizational effectiveness from the HR perspectives
- Role of performance appraisal for the organizational effectiveness
- Other key factors of organizational effectiveness

## — Interrelationship of core process



Awareness of a general core process from resource consumption to the delivery of services to achieve certain objectives adds value to the organizational effectiveness.

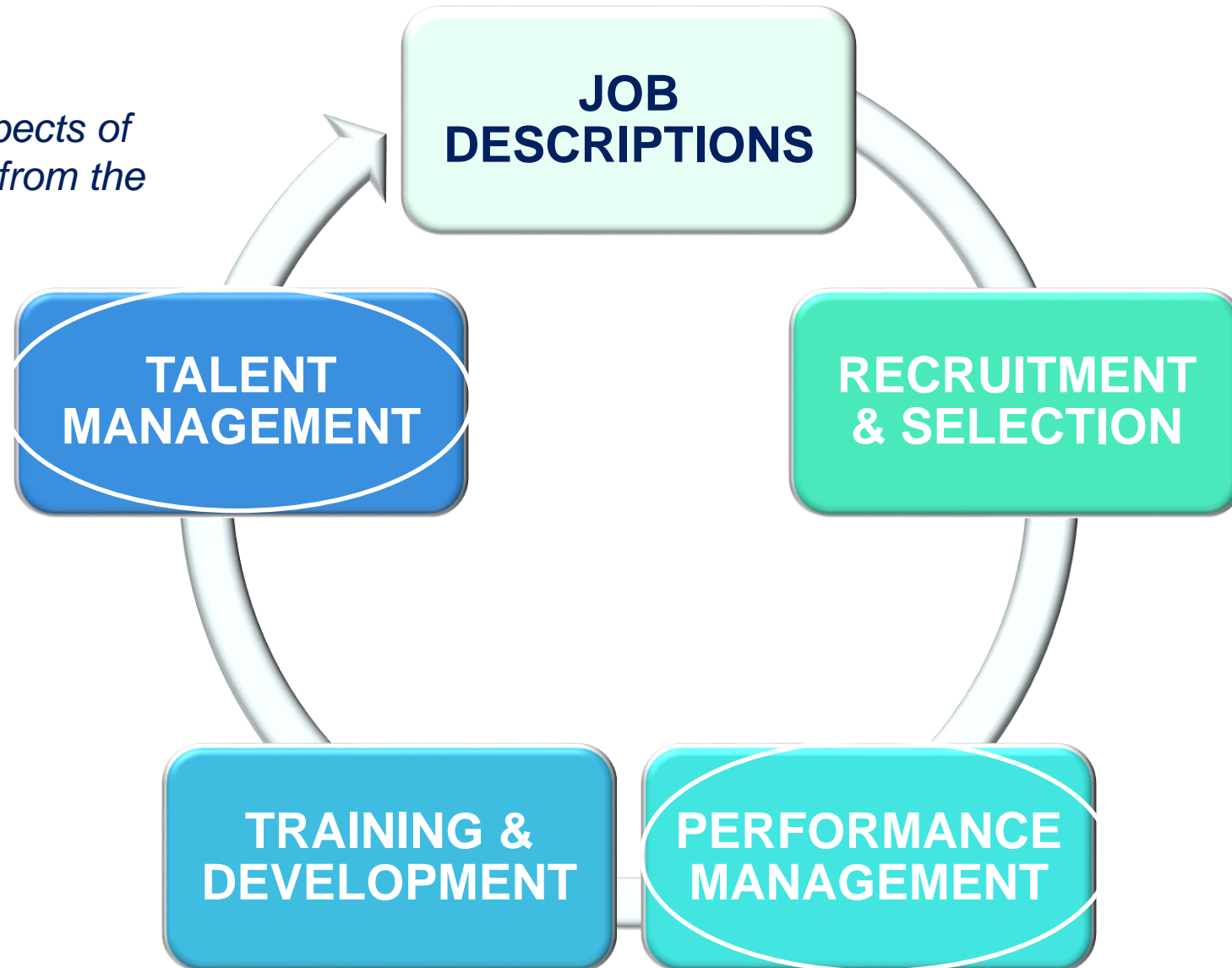
The strategic plan plays an integral part in working to achieve higher organizational effectiveness.

# Benefits of effectiveness in the organization

- **Improved Employee Engagement and Performance** - Employee productivity is directly tied to individuals performance outcomes. This, in turn, affects the **organization's performance**.
- **Better Management** - This can mean better manager training, increased communication between managers and employees, updated policies and procedures, among other things.
- **Decreased Costs** - Effectiveness in any operations can decrease costs. Those savings can come from any area that is causing waste – outdated processes, obsolete technology, ineffective workflows, and so on.
- **Improved Citizen Engagement** - A main goal of the public organization is to maximize quality and accessibility of citizen service. By improving the effectiveness of citizen service-related departments, the organizations can enhance relationships and boost service value.
- **Better Use of Technology** - Effective digital adoption efforts can improve digital workflows, data insights, processes, employee training and many other areas.
- **Desired Organizational Outcomes** - It should be apparent that a more effective organization will be better at achieving its goals and strategic priorities, the better it can achieve its goals, the more effective and efficient it will be.

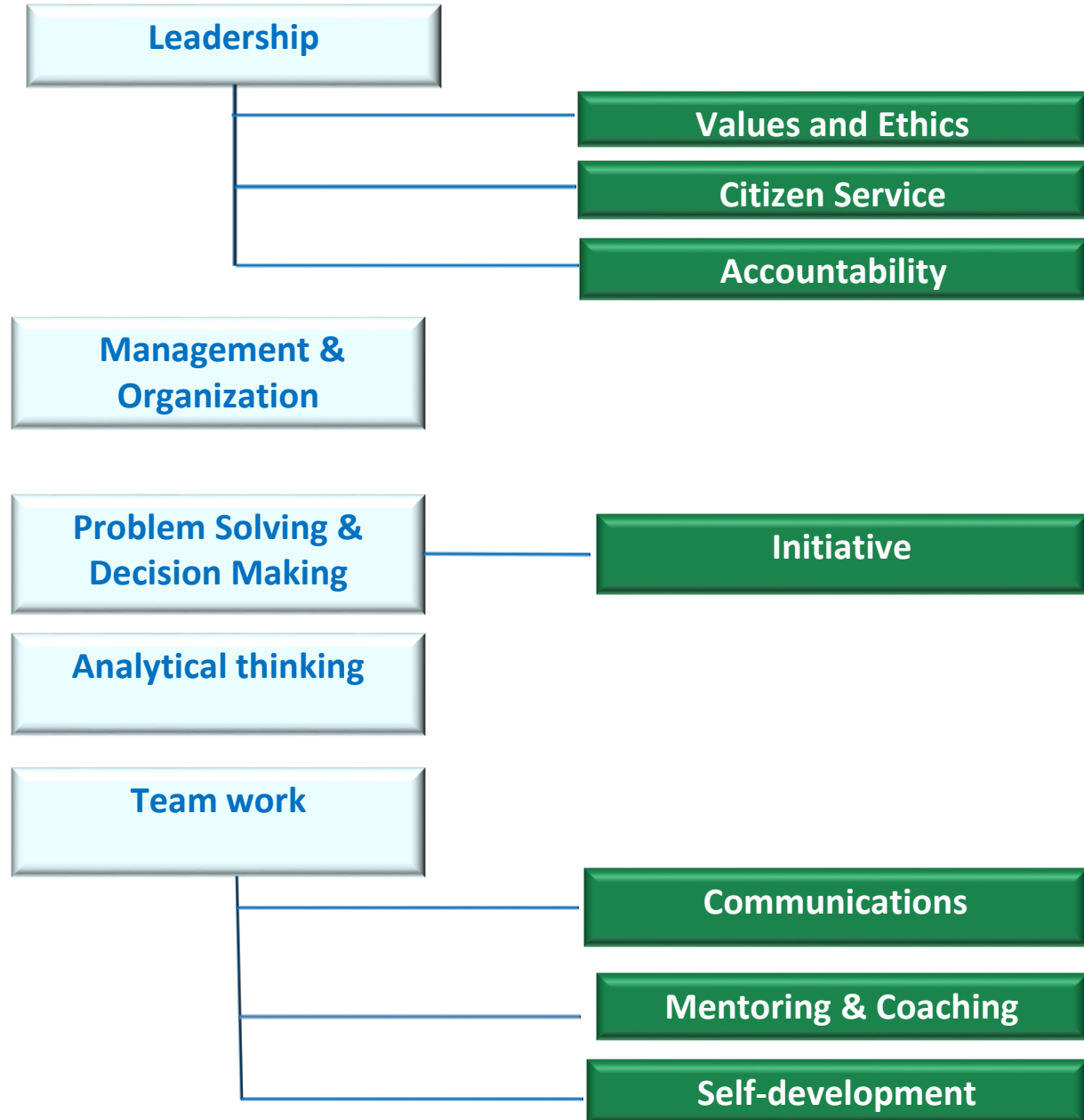
# Competency based HR

*Competencies impact all aspects of employment and processes, from the time we get hired.*



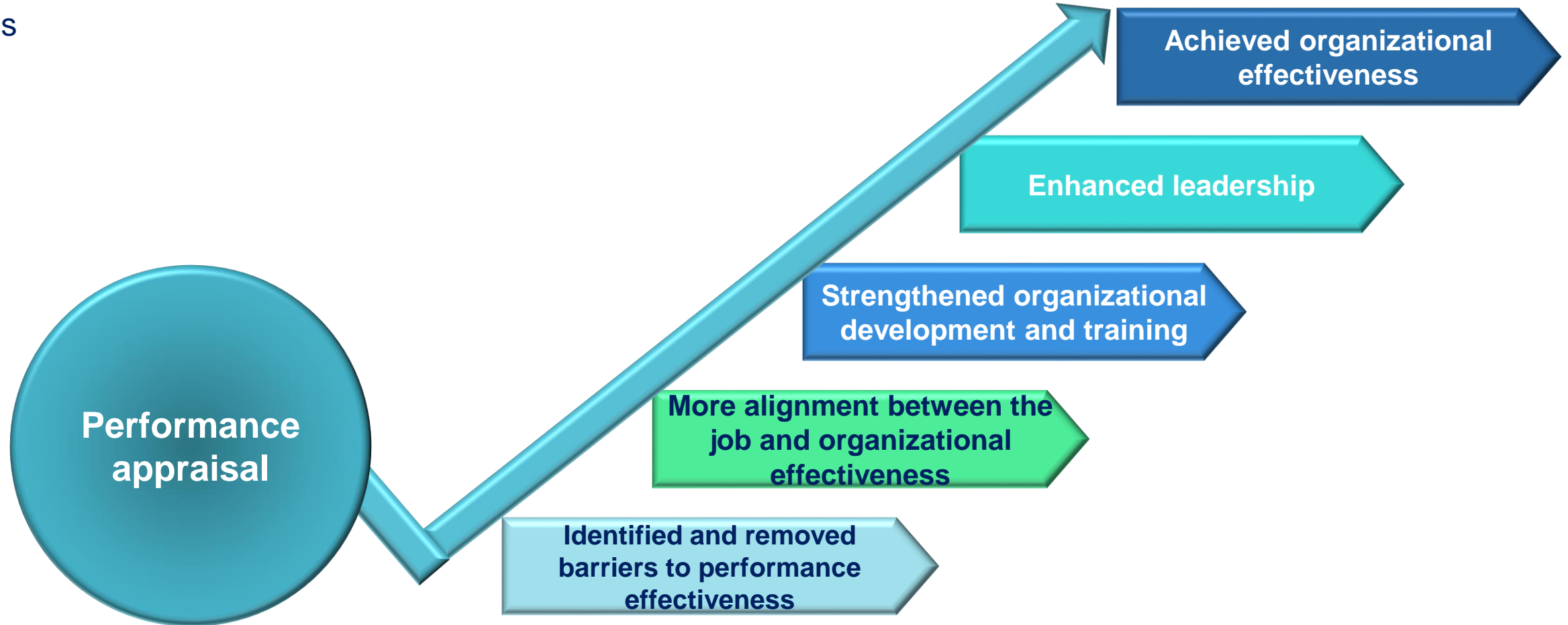
# Core competencies

**Core Competencies** are defined as those competencies required for all employees to be successful within an organization, and **for the organization to achieve its objectives.**



# Performance appraisals and interviews

S



# \_\_\_\_\_ Performance appraisal

## **Core elements**

- ✓ Reflect on past performance;
- ✓ Goals and strategies for future;

## **Evidence-based**

- ✓ Base the interview on accurate data;
- ✓ Goal of offering support and development;
- ✓ Supervisor must have direct knowledge of work performance of employee;
- ✓ Interview should and must seem to be fair and balanced.



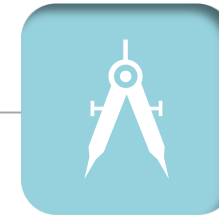
# —— If you don't have money to spend, then:

**Provide coaching and mentor**



**Recognize effort and contribution**

**Attend special presentations**



**Provide opportunity to work on special projects**



## What makes an employee dread the interview?

- Not knowing how they are doing;
- Not having previous positive interviews;
- Not having or limited learning and development;
- Not knowing how they are to be assessed;
- Not clear about their job duties.



## How you (manager) dread the interview?

- Not feeling confident to judge performance;
- Not having full data on the employee;
- Not knowing the new process of performance appraisals;
- Not knowing solutions to better job performance;
- Not having adequate resources to direct employee for help.



# Balancing your role



**Act as a Judge assessing the performance**

**Act as a Coach providing feedback and support**

**Invest in the relationship by viewing as a partnership**

**Focus on accomplishments and success**

**Exchange of views**

## —— Setting the stage for constructive feedback

- ✓ Start by asking the employee to share what they are doing in their job;
- ✓ Begin with some positive feedback or observation;
- ✓ Review goals and set new goals;
- ✓ Keep accurate notes;
- ✓ Prior to interview have the employee do a self assessment.

## Tip

- ✓ Maintain different sources of information on the employee;
- ✓ Allow self appraisal of employee;
- ✓ Obtain subordinate or co-worker feedback;
- ✓ Obtain client or public feedback;
- ✓ Keep a regular note on employees performance;
- ✓ Especially note on the positive actions;
- ✓ Feedback shared in the interview should never come as a total surprise;
- ✓ If you do then you risk a loss of trust and the employee may quit listening;
- ✓ Also, it may lead future development and goals setting.

Biases	Prevention strategy
<p><b>Comparison Bias</b> - Outstanding performer/low performer is compared to other performers. Performance appraisals are also compared to the last one completed.</p>	<p>Focus on actual performance rather than the individual. Being aware of different performance and behavior levels and other contributing factors.</p>
<p><b>Recency bias</b> - Focus on the most recent time period instead of the total time period because it's easier to remember things that happened recently.</p>	<p>Document performance at different points in time throughout the performance period. At the end performance appraisal cycle, use as many feedback and documents as appropriate.</p>
<p><b>Halo/Horns Effect Bias</b> - Allowing one good or bad trait to overshadow others, for instance letting an employee's congenial sense of humor override their poor communication skills.</p>	<p>Evaluate performance on multiple dimensions of performance to get a holistic view so that one good or bad trait or skill doesn't overshadow everything else.</p>
<p><b>Idiosyncratic Rater Bias</b> - Evaluate skills on which an appraiser is not good at and rate others higher. Conversely, tend to rate others lower in things an appraiser is great at.</p>	<p>Consider actual performance of employees and separate own intention and bias from it.</p>
<p><b>Confirmation Bias</b> - Search for or interpret a situation in a way that confirms an own pre-existing beliefs and suspicion.</p>	<p>Pay close attention to performance, feedback, fact or action that goes against the preexisting beliefs.</p>
<p><b>Similar-to-Me Bias</b> - Give a higher rating to employees with similar interests, skills and backgrounds as an appraiser</p>	<p>Focus on specificity in the judgement and avoid stereotypes.</p>
<p><b>Centrality and Leniency Bias</b> - Rate most items in the middle of a rating scale to avoid a potential conflict. Give favorable ratings even though an employee has a notable room for improvement</p>	<p>If it is a potential issue for some, eliminate the neutral option from the rating scale. Focus on specificity in the judgement and avoid stereotypes</p>

# Talent management and development

Өндөр потенциалтай	1C Хангалтгүй гүйцэтгэлтэй / Өндөр потенциалтай - Олон чиглэлээр мэргэшсэн маш чадварлаг хэдий ч зарим чиглэлээр мэдлэг чадвараа нэмэгдүүлэх шаардлагатай. - Үйл ажиллагаа, ур чадвараа сайжруулах боломжийг эрэлхийлж ажилладаг. - Тухай албан хаагчийг мэдлэг ур чадвараа бүрэн ашиглахад нь дэмжлэг үзүүлэх хэрэгтэй (Ур чадварын зөрүүг арилгахад чиглэсэн коучинг өгөх, өөр албан тушаалд томилох гэх мэт)	1B Үр дүнтэй гүйцэтгэлтэй / Өндөр потенциалтай - Гүйцэтгэлийн зорилтын биелэлтийг бүрэн хангаж, манлайлан ажилладаг. - Албан хаагч 12-24 сарын хугацаанд сурч хөгжин, нэмэлт үүрэг хариуцлага хүлээн авч ажиллахад бэлэн. - Ур чадварын зөрүүг арилгахад чиглэсэн сургалт хөгжлийн үйл ажиллагаанд хамруулах. - Тусгай үүрэг даалгавар өгч, гүйцэтгүүлэх замаар хөгжүүлэх.	1A Шилдэг гүйцэтгэлтэй / Өндөр потенциалтай - Ур чадвараа нэмэгдүүлэхийн сацуу илүү өндөр хариуцлага бүхий ажил хийхэд бэлэн. Ирээдүйн манлайлагчид гэж үзэж болно. - Олон чиглэлийн ажлыг тууштай сайн хийж гүйцэтгэдэг, бие даан ажиллах чадвартай. - Асуудлыг өргөн хүрээнд тодорхойлж, шийдвэрлэдэг.
Дундаж потенциалтай	2C Хангалтгүй гүйцэтгэлтэй/Дундаж потенциалтай - Тухайн албан тушаалд томилогдоод удаагүй эсвэл байгууллагад өрнөж буй өөрчлөлт шинэчлэлийн улмаас гүйцэтгэлийн үр дүн хангалтгүй байх магадлалтай.	2B Үр дүнтэй гүйцэтгэлтэй/Дундаж потенциалтай - Гүйцэтгэлийн зорилтын биелэлтийг хангаж, манлайлан ажилладаг. Аливаа асуудалд мэргэжлийн түвшинд улс суурьтай, тууштай ханддаг. - Шатлан дэвших сонирхолгүй эсвэл нэмэлт үүрэг хариуцлага хүлээн авахад бэлэн биш. Дараагийн 12-26 сарын хугацаанд нэмэлт ажил, үүрэг даалгавал бэлэн биш байх магадлалтай. - Шинээр үүсэн бий болсон нөхцөл байдал, боломжийг ашиглан өргөн цар хүрээтэй ажил хийх сонирхолгүй. - Стратегитэй ажиллах эсвэл харилцааны ур чадвараа сайжруулах шаардлагатай.	2A Шилдэг гүйцэтгэлтэй/Дундаж потенциалтай - Албан тушаалын чиг үүргийн хүрээнд шилдэг гүйцэтгэлтэй, байгууллагын үйл ажиллагаанд үнэтэй хувь нэмэр оруудаг. Шаардагдах ур чадварыг эзэмшсэн, үйлдэл, гүйцэтгэлээрээ нотлон харуулдаг. - Нэмэлт үүрэг даалгавар, хариуцлага хүлээн авахад бэлэн. - Өөрийн сургалт хөгжлийн асуудалд анхаарахын зэрэгцээ байгууллагын үйл ажиллагааны үр дүн, нөлөөг нэмэгдүүлэх боломжийг эрэлхийлж ажилладаг.
Хязгаарлагдмал потенциалтай	3C Хангалтгүй гүйцэтгэлтэй/Хязгаарлагдмал потенциалтай - Гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөнд тусгагдсан ажлыг хангалтгүй биелүүлдэг. - Чиг үүргийн ажлыг тогтмол, боломжийн хэмжээнд хийж чаддаггүй. - Одоогийн чиг үүргийн хүрээнд ажлаа хийж гүйцэтгэхэд бэрхшээлтэй тулгардаг. - Одоогийн албан тушаалдаа амжилттай ажиллах нь эргэлзээтэй. - Албан тушаалаас чөлөөлөх эсвэл сэлгүүлэн ажлуулах.	3B Үр дүнтэй гүйцэтгэлтэй/Хязгаарлагдмал потенциалтай - Гүйцэтгэлийн зорилтын биелэлтийг хангаж, манлайлан ажилладаг. Тогтвор суурьшилтай ажилладаг, бусдын итгэл даадаг. - Дараагийн 12-24 сарын хугацаанд сорилттой ажил, нэмэлт үүрэг даалгавар хийж гүйцэтгэхэд бэлэн биш. - Одоогийн албан тушаал дээр ур чадвараа дээшлүүлэхэд анхаарч ажиллаж байгаа. - Удирдах албан тушаалд дэвшин ажиллах сонирхолгүй. Өөрийн чиг үүргийн хүрээнд хийх ёстой ажлаа тогтвор суурьшилтай, тууштай хийсээр байгаа.	3A Шилдэг гүйцэтгэлтэй/Хязгаарлагдмал потенциалтай - Мэргэжлийн ур чадвар сайтай, гүйцэтгэл өндөртөй. - Хангалттай хэмжээнд амжилттай ажилласан, байгууллагын үйл ажиллагаанд ихээхэн хувь нэмэр оруулах ур чадвартай. - Албан тушаал дэвшүүлэхэд хараахан тохиромжтой биш хэдийч алба, нэгж хооронд сэлгэн ажилуулах эсвэл тодорхой үүрэг даалгавар даалган хийж гүйцэтгүүлэх. - Коучинг/менторинг/ бусад сургалт хөгжлийн үйл ажиллагаанд хамруулах.
	<b>Хангалтгүй гүйцэтгэлтэй</b>	<b>Үр дүнтэй гүйцэтгэлтэй</b>	<b>Шилдэг гүйцэтгэлтэй</b>



## —— Other key factors to organizational effectiveness

- ✓ People performance
- ✓ Communications
- ✓ ***Evolving workplace culture***
- ✓ ***Change management***
- ✓ ***Continuous improvement***
- ✓ Leadership
- ✓ Accountability

## Workplace culture

- Value team members;
- Trust and commitment to the team;
- Foster high positive approach to decision making;
- Communication is open and transparent;
- Work to resolve conflict; and
- Respect team decisions.

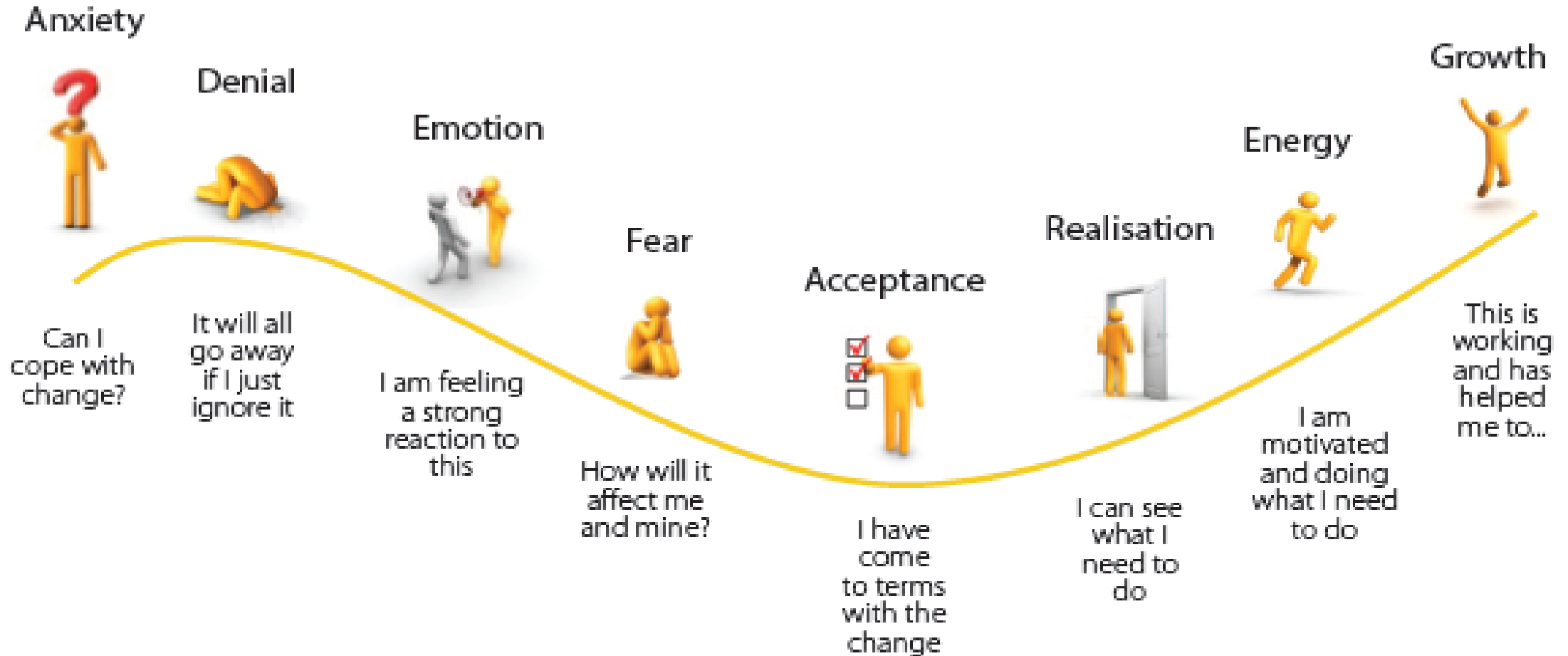


## \_\_\_\_\_ Change management

To successfully implement any new processes, products and organizational strategies for the effectiveness while minimizing negative outcomes, leading the **"people side"** of major change within an organization is a key.

# Change Curve

## *Emotional Response to Change*

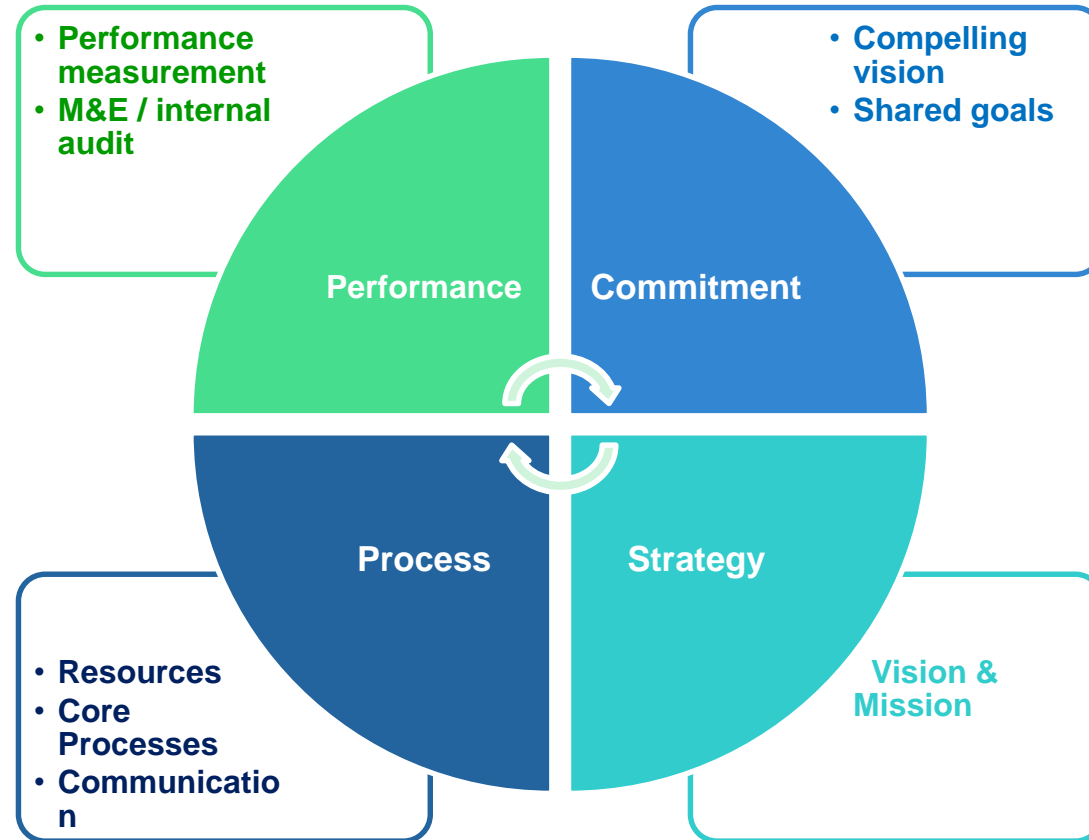


# Change Curve

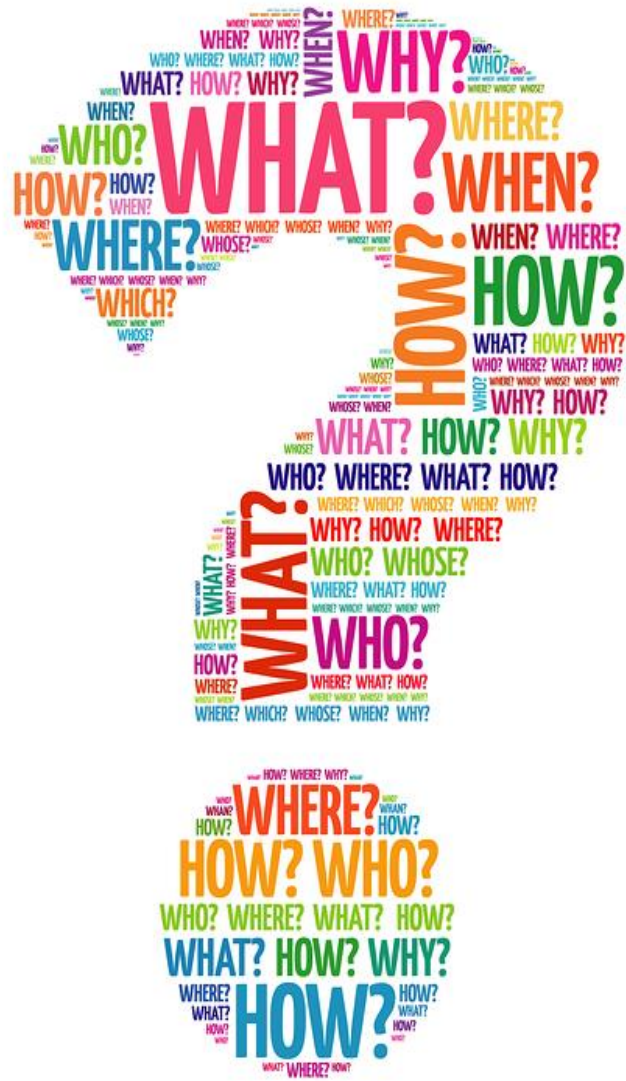
*How do I respond? How can I improve my response?*



# Continuous improvement



*Organization must demonstrate a willingness to continuously improve its processes. If nothing ever changes, people will develop apathy toward the organization, leading to stagnation and ineffectiveness.*





Canada

Mongolia:  
Enhancing Resource  
Management through  
Institutional Transformation

**Address:** Floor 3, National Times News Tower Khudaldaanii gudamj, Khoroo 1  
Chingeltei district, Ulaanbaatar-15160 Mongolia

**Phone:** 7610-5000