



## دوازده پیشنهاد قابل اجرا برای مدیریت کارکنانی با عملکرد ضعیف

کارکنان یک مجموعه با توجه به نحوه انجام مسئولیت‌های خود، می‌توانند بزرگترین دارایی یا بزرگترین زیان آن مجموعه باشند. در واقع، عملکرد ضعیف کارکنان می‌تواند عملکرد کل سازمان شما را تضعیف کند. در این مقاله خواهید دید که چه چیزی باعث عملکرد ضعیف کارکنان می‌شود و چگونه می‌توانید کارمندان کم‌کار را مدیریت کنید و بهره‌وری آنان را افزایش دهید.

### عملکرد ضعیف چیست؟

عملکرد ضعیف زمانی رخ می‌دهد که کیفیت کار یک کارمند به زیر سطح مورد نظر تنزل پیدا کند. ویژگی و شدت این موقعیت‌ها متفاوت است، اما رفتارهای زیر اغلب عملکرد ضعیف را نشان می‌دهند:

- عدم اجرای وظایف مطابق با استانداردهای مورد انتظار
- رفتار مخرب، منفی یا غیرقابل قبول
- ناسازگاری با قوانین، رویه‌ها یا سیاست‌ها-

هر سازمانی برای حفظ کسب‌وکار خود به کارکنانی با بهره‌وری بالا نیاز دارد. از طرف دیگر، عملکرد ضعیف می‌تواند از چندین جنبه تأثیر نامطلوبی بر سازمان شما بگذارد، از جمله:

**کاهش بهره‌وری** - یک کارمند ضعیف نمی‌تواند خروجی مورد انتظار را ارائه کند. کار ممکن است دیر انجام شود یا کامل انجام نشود، و سایر اعضای تیم مجبور می‌شوند که آن کار را انجام دهند.

**کاهش کیفیت کار** - کارکنانی که وظایف خود را با کیفیت پایین‌تری انجام می‌دهند، نتایج چندانی خوبی ایجاد نمی‌کنند و باعث می‌شوند که وجهه ناخوشایندی از مجموعه در ذهن مشتریان و دیگران شکل بگیرد.

**کاهش روحیه و همکاری بین کارکنان** - عملکرد ضعیف یک نفر می‌تواند باعث رنجش و ناامیدی شود و کار تیمی را تضعیف می‌کند.

هر کارفرمایی در طول مدیریتش با نوسان عملکرد کارکنانش مواجه می‌شود، اما عملکرد ضعیف باید جدی گرفته شود. رهبران باید بتوانند کارکنانی را که در انجام کارهایشان مشکل دارند شناسایی کنند و به علل اصلی آن مسئله بپردازند.

### چه دلایلی باعث عملکرد ضعیف کارکنان می‌شود؟

دلایل زیادی وجود دارد که باعث می‌شود کارکنان ضعیف عمل کنند. بیایید نگاهی به برخی از آنها بیندازیم.

## انتظارات مبهم

اگر استانداردهای شغلی و اهداف سازمانی نامشخص باشند، کارکنان دقیقاً نمی‌دانند که از آنها چه انتظاری می‌رود.

## نارضایتی شغلی

ممکن است شغل کارمند آن چیزی نباشد که او تصور می‌کرده است، بنابراین احساس ناامیدی می‌کند و انگیزه‌ای برای تلاش ندارد.

## ناسازگاری فرهنگی و ارزشی

گاهی اوقات، افراد احساس می‌کنند که نمی‌توانند با یک فرهنگ یا تیم خاص ارتباط برقرار کنند چون با سبک کاری و ارزش‌های آنان سازگار نیستند.

## محیط کاری پر استرس

یک جو پرفشار یا اختلاف‌های شخصیتی بین همکاران می‌تواند موجب استرس شود که بر عملکرد نیز تأثیر می‌گذارد.

## فرصت‌های ناکافی برای آموزش و توسعه

زمانی که کارکنان نتوانند مهارت‌های جدیدی یاد بگیرند، احساس رکود می‌کنند و در کارشان هیچ پیشرفتی نخواهند داشت. همچنین اگر کارکنان راهی برای پیشرفت و پیشرفت شغلی نبینند، انگیزه‌شان کمتر می‌شود.

## عدم تنوع در مسئولیت‌ها و وظایف

انجام کارهای یکسان در هر روز ممکن است باعث شود که کارمندان علاقه خود را به شغل‌شان از دست بدهند و انگیزه‌ای برای انجام آن نداشته باشند.

## همسوسازی ناکارآمد

همسوسازی صحیح کارکنان را با فضای مجموعه آشنا کرده و پیوند شغلی آنان را افزایش می‌دهد. اگر این اتفاق نیفتد، آنها برای نقش‌های خود آمادگی لازم را نخواهند داشت.

## مسائل شخصی

شرایط چالش‌برانگیز در زندگی شخصی کارکنان می‌تواند توانایی آنها برای تمرکز بر وظایف‌شان را تحت تأثیر قرار دهد.

# دلایل عملکرد ضعیف کارکنان



## نحوه مدیریت عملکرد ضعیف

عملکرد ضعیف مشکلی رایج بین کارکنان در همه سطوح است و هر عملکرد ضعیف جنبه‌های خاص خودش را دارد. دانستن نحوه مدیریت این موقعیت‌ها با یک رویکرد منسجم می‌تواند مانع از کاهش بهره‌وری تیم شما شود.

### ۱- مشکل را پیدا کنید

نسبت به شرایط و رفتارهایی که نشان‌دهنده مشکلات عملکرد هستند هوشیار باشید. ناامیدی و بی‌علاقگی اغلب با عملکرد ضعیف همراه می‌شوند و خود را در برخی رفتارها نشان می‌دهند. برخی از علائم بارز عملکرد ضعیف عبارتند از:

- بی‌علاقگی به وظایف و مسئولیت‌ها
- کاهش خروجی و کیفیت کار
- تأخیر یا غیبت‌های مکرر
- رفتار دلسرد شده یا رفتار غیرحرفه‌ای
- کاهش تعامل با همکاران

به محض اینکه متوجه شدید کارمندی ضعیف عمل می‌کند، باید اقدام کنید. می‌توانید با رفتارهای مشکل‌ساز که مشاهده کرده‌اید، شروع کنید. سپس به کارمندان نزدیک‌تر شوید و یک جلسه خصوصی و انفرادی برای رسیدگی به وضعیت و درک بهتر دیدگاه آنها نسبت به کار برنامه‌ریزی کنید.

### ۲- یک جلسه برگزار کنید و سوالاتی بپرسید تا مشخص شود چه چیزی باعث عملکرد ضعیف کارمند می‌شود

اگر فرض را بر این بگذارید که خودتان می‌دانید علت اصلی عدم تلاش یک کارمند چیست، اشتباه کرده‌اید. برای اینکه علل واقعی را پیدا کنید، باید جو مناسبی در جلسه ایجاد کنید و سوالات درستی بپرسید.

این جلسه یک‌به‌یک باید در مکانی برگزار شود که بدون عوامل حواس پرتی باشد، و صدای شما هم به بیرون اتاق درز نکند. بدون اینکه کارمند را در موضع اتهام قرار دهید، جلسه را با توصیف نمونه‌های خاصی از عملکرد ضعیف او و نحوه تأثیر آن بر سایر اعضای تیم و کل سازمان شروع کنید.

سپس می‌توانید به کشف عواملی که منجر به عملکرد ضعیف کارمندان می‌شود و اینکه چگونه شما به عنوان یک مدیر ممکن است در آن نقش داشته باشید، ادامه دهید. در اینجا چند نمونه سوال وجود دارد که می‌تواند در مورد درک کارمند از موقعیت بینش خوبی را ارائه دهد:

- از کدام بخش از شغل خود لذت می‌برید و در آن احساس انگیزه می‌کنید؟
- چه چیزی شما را در مورد شغل‌تان ناامید می‌کند؟ آیا زمینه‌هایی وجود دارد که احساس می‌کنید مهارت کافی برای آن را ندارید؟
- آیا از نقاط قوت خود برای انجام کارها استفاده می‌کنید؟ آیا برای یادگیری مهارتی دچار چالش هستید؟
- چه میزان از حجم کار فعلی خود را به خوبی مدیریت می‌کنید؟
- آیا زمینه‌ای وجود دارد که عملکرد شما باید در آن بهبود پیدا کند؟
- آیا برایتان شفاف است که کار شما چگونه در جهت منافع دیگران یا سازمان قرار دارد؟
- آیا عوامل خارجی می‌تواند بر کار شما تأثیر بگذارد؟
- آیا نسبت به آینده خود با این شرکت خوش بین هستید؟
- آیا چیز دیگری هست که بخواهید با من در میان بگذارید؟

این سوالات در مورد اینکه چگونه محیط کار ممکن است بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد، اطلاعاتی را به شما می‌دهد:

- آیا انتظارات مجموعه در مورد وظایف و سطح کیفی آنها برای شما شفاف و واضح است؟
- آیا تا به حال این احساس را داشته‌اید که انتظارات غیرواقع‌بینانه باعث شده‌اند موفق عمل نکنید؟
- آیا ابزار و منابع مورد نیاز برای انجام کارتان را در اختیار دارید؟
- آیا برای انجام وظایف خود زمان کافی دارید؟
- آیا می‌دانید که چگونه برای شرکت ارزش‌آفرینی می‌کنید و چه کسانی از آن سود می‌برند؟
- از نظر شما سبک ارتباطی/مدیریتی من چگونه است؟ آیا این انگیزه را بهتان می‌دهد که کارتان را به بهترین شکل ممکن انجام دهید؟

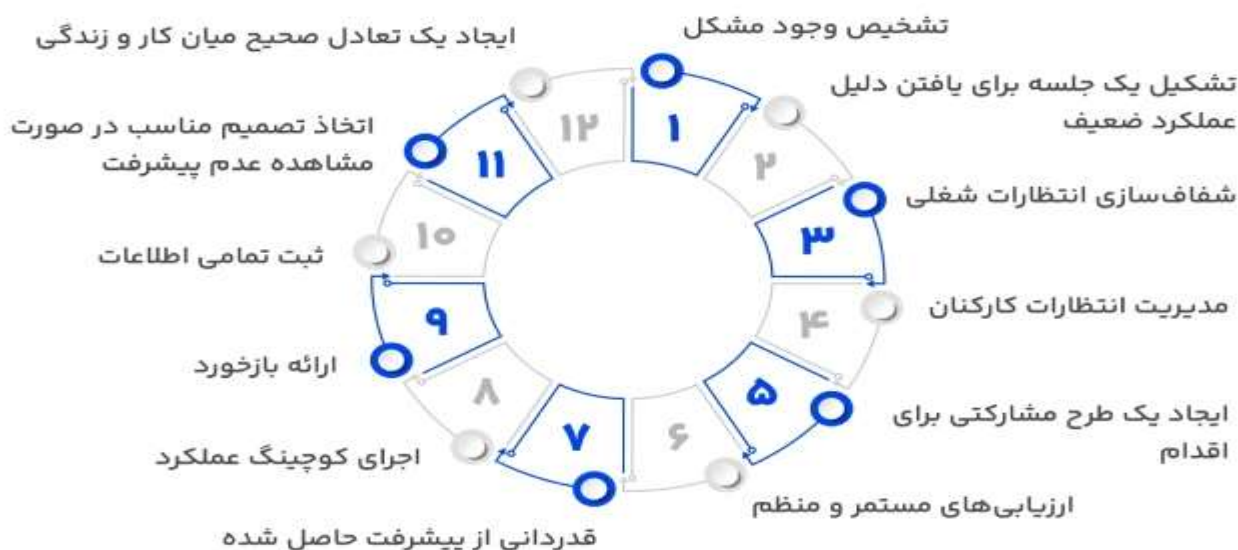
**دلیل استعفای بی‌سروصدا مدیران بد هستند نه کارکنان بد:** پیشنهاد خواندنی

### ۳- انتظارات شغلی را یکبار دیگر به‌طور شفاف بیان کنید

مطمئن شوید که کارمند شما از انتظاراتی که از او دارید و همین‌طور زمینه‌های نیازمند بهبود آگاهی کامل دارد. برای آنها توضیح دهید که چه وظایفی را با چه استانداردهایی باید انجام دهند. اهدافی را که از پیش تعیین کرده بودید به صورت مستند به کارمند نشان دهید و توضیح دهید که چگونه از دستیابی به آنها جا مانده است، تا دیگر جایی برای برداشت اشتباه وجود نداشته باشد. به طور کلی، توضیح دقیق اینکه چه کارهایی باید انجام شود به کارمند کمک می‌کند تا روی آنچه که باید، تمرکز کند.

توجه داشته باشید که اغلب این کارکنان تازه‌وارد هستند که از انتظارات تعیین شده بی‌اطلاعند. چنین اتفاقی در صورتی رخ می‌دهد که مسئولیت‌های کارمند در طول فرآیند استخدام برای او مشخص نشده باشد. علاوه بر این، تغییرات کسب‌وکار که انتظارات جدیدی را به‌وجود می‌آورد، ممکن است کارمند جدید را که با جریان سازمان آشنا نیست، سردرگم کند.

## مدیریت عملکرد ضعیف کارکنان



SIMORGH34000

### ۴- انتظارات کارکنان را مدیریت کنید

اگر امید و انتظاراتی که یک کارمند برای شغلی دارد محقق نشود، ممکن است عملکرد خوبی از خودش نشان ندهد. در واقع، کارکنان در رابطه با جبران خدمات، پیشرفت شغلی، اخلاق و ارزش‌های مدیر، امنیت شغلی و غیره مطالبات مشخصی دارند، و حالا می‌بینند که هیچ‌یک از آنها محقق نشده است.

شما باید ببینید کارمندی که عملکرد ضعیفی دارد از شغل خود و سازمان چه انتظاراتی داشته، و آیا این انتظارات واقع‌بینانه بوده است یا خیر. اگر بین آنچه که پیش‌بینی می‌کرده و آنچه که شما می‌توانید به او ارائه کنید یا برایش انجام دهید ناهماهنگی وجود دارد، زمان بسیار خوبی است تا در مورد انتظارات او باهم صحبت کنید.

### ۵- با همکاری یکدیگر اقدام کنید

هنگامی که شما و کارمند در مورد مسائل و علل عملکرد ضعیف گفتگو کردید، می‌توانید یک طرح عملیاتی را برای رسیدن به یک راه‌حل برنامه‌ریزی کنید. برای رفع مشکل پیشنهاداتی ارائه دهید و کارمند را تشویق کنید تا اهدافی برای خود تعیین کند و پیشنهادات خودش را مطرح نماید.

با توجه به علت عملکرد ضعیف، فرصت‌هایی را برای آموزش مجدد یا مهارت‌آموزی ایجاد کنید. اگر مسائل به‌وجود آمده شخصی هستند، می‌توانید به کارمند خود پیشنهاد کنید که برای رسیدگی به آنها مرخصی بگیرد.

این طرح باید زوایای زیر را دربرداشته باشد:

- خلاصه‌ای از اقداماتی که هر یک از طرفین مسئول انجام آن هستند
- چارچوب زمانی برای دستیابی به بهبود عملکرد، از جمله پیامدهای بالقوه برای مسائل جدی
- پشتیبانی و منابعی که باید ارائه شود (آموزش/راهنمایی/تغییر وظایف/مرخصی).

## ۶- روند کارها را به شکل منظم و مستمر پیگیری کنید

حل و فصل عملکرد ضعیف بیش از یک گفتگو طول می‌کشد و شما باید به کارمند خود زمان کافی بدهید تا بتواند وضعیتش را بهبود بخشد. می‌توانید جلسات روزانه یا هفتگی را برای پیش‌پیشرفت کارمند و تشویق او برای رشد بیشتر برنامه‌ریزی کنید. فرصت‌هایی را در اختیار او قرار دهید تا توضیح دهد که نحوه کارش چگونه در حال بهبود است و چه چیزهایی هنوز برایش ایجاد چالش می‌کند.

این ارزیابی‌ها کارمند را در برابر رشد خودش مسئول می‌کند و این فرصت را به شما می‌دهد که روی اهداف عملکرد تمرکز داشته باشید و آموزش و پشتیبانی‌های لازم را برای او فراهم کنید. به این ترتیب به کارمند خود نشان می‌دهید که قصد واقعی شما کمک کردن برای پیشرفت اوست.

هنگامی که عملکرد کارمند به سطح قابل قبولی رسید، موفقیت آنها را تحسین کنید و در مورد چگونگی حفظ این سطح استاندارد کاری با آنها گفتگو کنید.

## ۷- بابت پیشرفت کارکنان از آنها قدردانی کنید

اگر از یک کارمند ضعیف بخواهید که پیشرفت کند اما هیچوقت قدردانی خودتان را نسبت به تلاش او نشان ندهید، باعث می‌شوید احساس خوبی نداشته باشد. زمانی که کارمند شروع به پیشرفت می‌کند، به تغییراتی که در کار او می‌بینید اشاره کنید. بابت تلاش‌شان آنها را تحسین کنید و به دستاوردهایشان و تأثیر مثبتی که داشته‌اند اشاره نمایید این قدردانی‌ها باعث می‌شود که کارکنان نسبت به توانایی‌هایشان مطمئن‌تر شوند و به آنها انگیزه می‌دهد تا در مسیر پیشرفت بیشتر تلاش کنند. به این ترتیب بابت نقاط قوت‌شان احساس خوبی خواهند داشت و اطمینان پیدا می‌کنند که شما موفقیت آنها را می‌خواهید و باور دارید که می‌توانند به آن دست پیدا کنند.

## ۸- کوچینگ عملکرد را دنبال کنید

یادگیری در محیط کار از طریق تعاملات روزانه یک راه عالی برای بهبود عملکرد است. اضافه کردن یادگیری به جریان کار روزمره از طریق روش‌های مختلف مانند یادگیری خرد، کوچینگ خرد و کوچینگ عملکرد یکی از برترین ترندهای منابع انسانی در سال ۲۰۲۳ است.

مدیرانی که کوچینگ عملکرد را اجرا می‌کنند می‌توانند بین گفتگوهای روزمره کاری فرصت‌های یادگیری مرتب‌تری را خلق کنند. این راهنمایی کاربردی می‌تواند کارکنان را به مسیرهای جدیدی برای انجام بهتر کارهایشان هدایت کند.

## ۹- بازخورد بهبود عملکرد را به کارکنان ارائه کنید

ارائه بازخورد دقیق و سازنده به کارمندی که تلاش می‌کند عملکرد خودش را بهبود بخشد ضروری است. این بازخورد به آنها کمک می‌کند تا میزان پیشرفت خود را بهتر درک کنند و از زمینه‌هایی که هنوز به بهبود نیاز دارند آگاه شوند. در بهترین حالت، بازخورد شما باید شامل باخورد ۳۶۰ درجه‌ای باشد که از افراد در تعامل با کارمند جمع‌آوری کرده‌اید. نظرات این افراد نشان می‌دهد که عملکرد کارمند چه تأثیری روی دیگران داشته است.

## هنگام ارائه بازخورد این موارد را در نظر بگیرید:

- در هر جلسه روی یک یا دو موضوع تمرکز کنید تا کارمند تحت فشار قرار نگیرد.
- انتقاد را صریح اما مثبت بیان کنید.
- به این نکته اشاره کنید که تغییرات ایجاد شده چگونه در بهره‌وری تیم تفاوت ایجاد می‌کند.
- کارمند را به خاطر دستاوردهایش تحسین کنید تا اعتماد به نفس او افزایش پیدا کند.

## ۱۰- همه موارد را به‌طور کامل ثبت کنید

شما باید تمامی مراحل رسیدگی به عملکرد ضعیف کارکنان را ثبت کنید. شرح وقایع یک منبع مفید در این فرآیند است، به‌ویژه زمانی که معضل حل نشود و کارمند در مورد روند کار اختلاف نظر داشته باشد.

همه موارد را از زمان شروع مشکل بایگانی کنید و از تمام آنچه در جلسات و گفتگوهای بعدی می‌گذرد، یادداشت بردارید. علاوه بر این، اگر به آپدیت‌های جدیدی نیاز دارید، طرح اقدام رسمی را بازبینی کنید.

پس از هر گفتگو، خلاصه‌ای از اتفاقات و اقدامات برنامه‌ریزی شده را برای کارمند ایمیل کنید. یادتان باشد که تمامی پاسخ‌های ایمیلی کارمند را ذخیره نمایید. همچنین، پیشرفت کارمند را به‌صورت مکتوب به ثبت برسانید.

## ۱۱- اگر بهبودی در عملکرد حاصل نشد، تصمیم مناسب را بگیرید

عملکرد ضعیف یک کارمند بر روحیه تیم و محیط کار به‌طور مستقیم تأثیر می‌گذارد. اگر اجازه دهید که این عملکرد ضعیف بدون نشان دادن واکنش نسبت به آن ادامه پیدا کند، با رنجش و دلسردی سایر اعضای سخت‌کوش تیم مواجه خواهید شد.

اگر پس از گذشت زمان کافی از طرح اقدام، پیشرفتی در عملکرد شغلی کارمند مشاهده نکردید، باید گزینه‌های دیگر را در نظر بگیرید. جابه‌جایی کارمند و خاتمه کار دو گزینه رایج در چنین شرایطی است.

جابه‌جایی - کارمند ممکن است در موقعیت دیگری در سازمان که مسئولیت‌های متفاوتی دارد بهتر عمل کند. یک نقش جایگزین با وظایفی که در محدوده دانش فنی و مهارت‌های میان‌فردی آنها قرار می‌گیرد، می‌تواند همان چیزی باشد که کارمند برای احساس رضایت شغلی به آن نیاز دارد.

خاتمه کار - وقتی گزینه‌های دیگر کنار رفتند، ممکن است مجبور شوید سراغ آخرین راه‌حل یعنی اخراج کردن کارمند بروید. شاید این ایده‌آل‌ترین راه‌حل نباشد، اما ممکن است تواند پیچیده شود، بنابراین باید تمامی رویه‌های منابع انسانی و سیاست‌های پایان کار را به دقت دنبال کنید به نفع همه باشد. فرآیند خاتمه کار چندان خوشایند نیست.

## ۱۲- کارکنان را به حفظ تعادل میان کار و زندگی تشویق کنید

تشویق کارکنان به ایجاد تعادل بین کار و زندگی یکی از روش‌های اثربخشی است که می‌تواند به پیشرفت کارمندی که عملکرد ضعیفی دارد کمک کند و در وهله اول، از بروز عملکرد ضعیف جلوگیری نماید.

صرف زمان طولانی در محل کار می‌تواند باعث خستگی، فشار و فرسودگی شغلی شود. همه اینها موجب می‌شود که کارکنان انگیزه کمتر و سطح عملکرد پایین‌تری داشته باشند. تشویق کارکنان به استراحت و ارائه مزایایی برای حفظ تندرستی آنان می‌تواند به آنها کمک کند تا احساس شادابی و بهره‌وری بیشتری داشته باشند.

## جمع‌بندی

گرچه بهبود عملکرد ضعیف می‌تواند فرآیندی زمان‌بر باشد، اکثر کارکنان از تلاش مشترکی که آنها را برای انجام بهتر کارها راهنمایی می‌کند، استقبال می‌کنند.

هنگامی که متوجه علت عملکرد ضعیف شدید، می‌توانید یک برنامه عملیاتی برای مقابله با آن ارائه کنید. حفظ ارتباط و پایش پیشرفت کارمندان بهترین راه برای تبدیل یک کارمند ضعیف به عضوی سازنده در تیم است.

منبع: [aihr.com](http://aihr.com)