



روش‌های بهبود عملکرد کارکنان

بر اساس مطالعات، یک‌سوم استخدامی‌های جدید، به‌خصوص در شرکت‌های در حال رشد، عملکرد عالی دارند. یک‌سوم، کارمندان معمولی هستند و یک‌سوم چه در کوتاه‌مدت و چه بعد از تغییر شرکت و شغل، عملکرد ضعیفی دارند. به همین دلیل، همیشه با مشکلات عملکرد روبه‌رو هستید. یکی از اصلی‌ترین وظایف مدیر شناسایی مشکلات مربوط به عملکرد و اطمینان از این است که هر کارمند به سهم خود بیشترین کمک را به شرکت می‌کند. اخراج کارمند، آخرین راه‌حل است. وقتی مشکلات مربوط به عملکرد پیش می‌آید، اگر از قابلیت‌های رهبری و توانایی خود در مدیریت موثر افراد استفاده کنید، کمک می‌کنید عملکردشان را بهبود بخشند و اخراج نشوند.

بهترین شغل

وقتی در مطالعه‌ای از کارمندان خواستند بهترین شغلی که تاکنون داشته‌اند را نام

ببرند، هر کدام فقط یک شرکت و رئیس خاص را به خاطر داشتند. سوال بعدی این بود: «چرا این بهترین شغل‌تان بود؟»

دو پاسخ معمول این بود: «همیشه احساس می‌کردم رئیس به من به عنوان یک فرد اهمیت می‌دهد» و «همیشه می‌دانستم چه انتظاری از من دارند».

شاید بهترین راه دریافت بهترین عملکرد از کارمندان، اعلام انتظارات شفاف، دقیق و مثبت است. کارمندان باید دقیقا بدانند چه انتظاری از آن‌ها دارید، معیار عملکردتان چیست، مهلت اتمام کار چه زمانی است و عملکرد عالی بر چه اساسی ارزیابی می‌شود.

اگر از افراد انتظار نتایج کلیدی شفافی نداشته باشید و ندانند چه کاری را با چه معیارهایی انجام دهند، عملکردشان ضعیف می‌شود.

اما وقتی شغل شفافی دارند و می‌توانند پیشرفتشان را به بهترین نحو ارزیابی کنند، یک منبع دائم انگیزش در اختیار دارند که آن‌ها را به جلو می‌راند.

دومین کلید بهبود عملکرد، ارائه بازخورد مداوم است. به قول کن بلانچارد: «بازخورد، صبحانه قهرمانان است!»

وقتی افراد بازخورد مداوم نگیرند و فرصت گفت‌وگوی منظم با رئیس را پیدا نکنند، انگیزه و تعهدشان را از دست می‌دهند.

مکانی عالی برای کار

هر سال محققان موسسه «مکانی عالی برای کار» گزارشی از نظر کارمندان درباره شغلشان تهیه می‌کنند.

یکی از پاسخ‌هایی که هر سال در شرکت‌های برتر تکرار می‌شود این است که کارمندان می‌توانند آزادانه با روسا صحبت کرده و نظرات، احساسات و عقایدشان را بیان کنند.

روسا نیز به حرف‌هایشان گوش می‌کنند و حتی بر اساس پیشنهادهایشان عمل می‌کنند. مهم‌تر از همه اینکه کارمندان احساس می‌کنند بدون ترس از مورد انتقاد قرار

گرفتن یا از دست دادن کار، می‌توانند نظرشان را بگویند و مخالفتشان را اعلام کنند. یکی از وظایف شما ارائه بازخورد منظم به کارمندان و ارزیابی کارشان است. عقاید و پیشنهادهای خود برای انجام بهتر کار را در اختیارشان قرار دهید.

بررسی منظم کارها

سومین کلید بهبود عملکرد «بررسی نتایج» است. کلید مدیریت موفق، کنترل منظم روند کار و تسلط بر اوضاع است. درست مانند دکتری که هر صبح بیماران را به ترتیب معاینه می‌کند، شما هم باید نبض کسب‌وکار را در دست داشته باشید.

«مدیریت با سر زدن» را اجرا کنید. هر روز به همه بخش‌ها سر بزنید و با همه صحبت کنید تا از فعالیت‌های کارمندان مطلع شوید. آیا مشکل یا سوالی دارند؟ آیا می‌توانید در انجام بهتر کار به آن‌ها کمک کنید؟ به آن‌ها کمک کنید، بازخورد و مشاوره دهید و نصیحت‌شان کنید. اگر به منابع بیشتری احتیاج دارند، در اختیارشان قرار دهید. وقتی وظایف شفاف را واگذار می‌کنید، بازخورد می‌دهید و عملکرد افراد را به طور منظم کنترل می‌کنید، نشان می‌دهید که کارشان چقدر مهم است. اگر کار مهمی دارند، پس خودشان هم مهم هستند.

هرگز حدس نزنید

چهارمین کلید بهبود عملکرد، «حدس نزدن» است. هرگز گمان نکنید افراد از همه چیز مطلع هستند یا کاری که قرار است انجام دهند را کاملاً فهمیده‌اند. مدام با کارمندان درباره کار صحبت کنید و از آن‌ها بخواهید سوال بپرسند و به شما بازخورد بدهند. اغلب از تفاوت برداشت آن‌ها از کار و ذهنیت خودتان شگفت‌زده می‌شوید.

منظورتان را واضح بیان کنید

دو بار از افرادی که برایم کار می‌کردند به شدت ناامید شدم، زیرا کارشان را انجام نمی‌دادند یا خوب انجام نمی‌دادند. من هر روز عصبانی‌تر می‌شدم، مشکلاتم را به خانه می‌بردم و هنگام صرف شام مدام شکایت می‌کردم و غر می‌زدم. یک روز همسرم پرسید: «آیا افکار و احساساتت درباره کار این دو نفر را به خودشان هم گفته‌ای؟» گفتم «البته که نه! خودشان بالغ هستند حتما کارشان را بلدند و دلیل نارضایتی مرا می‌دانند».

همسرم گفت: «چرا جلسه‌ای ترتیب نمی‌دهی تا همین مطالب را به خودشان هم بگویی؟ شاید غافلگیر شوی».

حق با همسرم بود. هر یک را جداگانه به دفترم دعوت کردم و دلیل نارضایتی خود از عملکردشان را ابراز کردم. هر دو نفر شوکه و شگفت‌زده شدند. هیچ‌کدام نمی‌دانستند روش کارشان نامناسب و اشتباه است. اصلاً نمی‌دانستند من و دیگران از کارشان راضی نیستیم.

بلافاصله قول دادند تغییرات لازم برای بهبود عملکرد را انجام دهند و چنین کردند. من نیز درس ارزشمندی آموختم.

اگر با فرد جلسه نگذاشته و کار را برایش توضیح نداده‌اید، هرگز گمان نکنید دلیل نارضایتی‌تان را می‌دانند.

با راهنمایی شفاف، ارائه بازخورد مداوم، کنترل انتظاراتی که از فرد داشته‌اید و با حدس نزدن می‌توانید بر اکثر مشکلات مربوط به عملکرد غلبه کنید.

تمرین‌های عملی

۱. با رفت‌وآمد در شرکت مدیریت را تمرین کنید. از پشت میز بلند شوید، قدم بزنید، سوال بپرسید، گوش دهید و روند انجام کارها را بررسی کنید.



۲. جلسات هفتگی برگزار کنید حتی گردهمایی‌های روزانه داشته باشید تا مطمئن شوید همه از کار یکدیگر اطلاع دارند. این روش باعث بهبود روحیه تیم می‌شود.