



The four reasons for employee non-performance.

Unmet Expectations

Objectifs non atteints

Les quatre raisons d'un rendement insatisfaisant.

by / par Merge Gupta-Sunderji

IF YOU HAVE responsibility for people management, then you know that sometimes employees don't perform their jobs to the level that is required. Fortunately, this occurs rarely; unfortunately, when it happens, it takes up an inordinate amount of your time and mental energy to deal with the problem. When evaluating the underlying reasons behind an employee's non-performance, it's worthwhile recognizing that there are only four possible reasons why an employee doesn't meet job expectations.

System Problems

The employee is not able or not allowed to do the work that is required. I refer to this as a "system problem"—a process issue that prevents the employee from getting things done. For example, if a staff member can't meet deadlines because required information is being held up by bottlenecks elsewhere in the organization, it's a system problem. When an employee is asked to machine certain parts with out-dated and poorly-maintained equipment, it's a system problem. If invoices are not getting paid by your accounts payable clerk because managers aren't issuing approvals promptly, it's a system problem. A system problem is anything that is created by the organizational system or process that prevents an employee from getting the job done.

Knowledge Problems

The employee doesn't know how to do the job. I call this a "knowledge problem" because it means that the employee received insufficient training. Keep in mind that "sufficient" training is unique to each employee. Different employees learn differently—some are visual, others auditory, and still others kinesthetic—and take different amounts of time to become

skilled at their jobs. So putting them through a standard training program does not necessarily mean that they fully understand how to do their jobs. Training needs to be tailored to each individual employee in order for it to be effective.

Aptitude Problems

The employee can't do the job. This is the "aptitude problem." The employee simply doesn't have the physical, mental, or emotional ability or capacity to meet the job requirements. For example, being unable to physically lift boxes because of chronic back pain is a physical aptitude limitation. If a job requires an understanding of calculus

and algebra but the employee is unable to, despite repeated training, pass his certification examination, you have a mental aptitude problem. An emotional aptitude shortcoming is slightly different, sometimes referred to as a "poor fit." It occurs when, for example, a very outgoing person is assigned responsibilities that have very little interaction with others. Very likely, this person will not

thrive nor do well in this job because the employee's talents are not being fully utilized.

Attitude Problems

The employee won't do the job to the required level of performance. This is the "attitude problem" and as you might expect, it is the hardest of the four to deal with. Essentially, it has to do with the employee's mindset and (lack of) desire to be in your organization. Not surprisingly, it takes a great deal of mental and emotional energy to deal with an attitude problem, both in terms of the problem employee as well as the collateral damage that occurs in team morale.

Identifying the source of non-performance will quickly get you moving in the right direction towards resolution.

When dealing with an employee performance problem, your awareness of the four possible reasons for non-performance will help you manage the situation more effectively in two steps. First, simple math! The vast majority of issues arise from system or knowledge difficulties. In fact, in my experience, over three-quarters of all job snafus occur because of a process breakdown or obstacle. And knowledge issues make up about one in every five situations. So aptitude and attitude are the culprits less than five per cent of the time. Correctly identifying the source of non-performance will quickly get you moving in the right direction towards resolution.

Second, deal with the easier problems first! Systematically eliminate each possible reason before moving on to the next possibility. Practically, it makes sense to eliminate the most likely reason—a system problem—and then consider the second most-likely—a knowledge problem—before considering the final two. Added bonus: if it is a system or knowledge issue, then you, as the manager or supervisor, have the resources and the authority to take action to address the problem and come to a resolution. ■

S I LA GESTION des personnes fait partie de vos responsabilités, vous savez que les employés ne font pas toujours leur travail aussi bien qu'ils le devraient. Heureusement, cela ne se produit que rarement; toutefois, lorsque le problème se pose, il vous faut y consacrer beaucoup de temps et d'énergie mentale pour le résoudre. Au moment d'évaluer les causes fondamentales du rendement insatisfaisant d'un employé, il est utile de savoir que seules quatre raisons peuvent expliquer pourquoi un employé n'atteint pas ses objectifs de travail.

Problèmes de système

L'employé ne détient pas les moyens ou les autorisations nécessaires pour faire le travail demandé. Un « problème de système » est un dysfonctionnement de système ou de processus qui met l'employé dans l'impossibilité de réaliser son travail. Cela se produit, par exemple, lorsqu'un employé n'est pas en mesure de respecter les échéances en raison d'un bouchon, quelque part dans l'organisation, qui le prive de l'information dont il a besoin; lorsqu'on demande à un employé d'usiner des pièces à l'aide de matériel obsolète ou mal entretenu; ou encore lorsque des factures ne sont pas traitées par le commis aux comptes fournisseurs parce que les chefs de services ne donnent pas leur approbation assez rapidement.

Problèmes de connaissances

L'employé ne possède pas les connaissances nécessaires pour faire le travail. Ce « problème

de connaissances » s'explique par le fait que l'employé n'a pas été suffisamment formé. Rappelez-vous que le caractère « suffisant » d'une formation est propre à chaque employé. Tous les employés ne fonctionnent pas de la même façon (certains intègrent mieux les données visuelles ou auditives, alors que d'autres préfèrent la méthode kinesthésique) et n'acquièrent pas

En cernant précisément la source du problème de rendement, vous parviendrez rapidement à le résoudre.

les compétences au même rythme. Ainsi, ce n'est pas en leur offrant un programme de formation unique que vous vous assurerez que tous vos employés comprennent bien comment faire leur travail. Pour être efficace, la formation doit être adaptée à chaque employé.

Problèmes d'aptitude

L'employé ne peut pas faire son travail. Il s'agit d'un « problème d'aptitude ». L'employé n'a tout simplement pas les habiletés ou les capacités physiques, mentales ou émotionnelles pour répondre aux exigences du poste. Par exemple, une incapacité à soulever des boîtes en raison d'un mal de dos chronique est une limitation d'aptitude physique. Si un employé ne parvient pas, malgré une formation régulière, à réussir l'examen d'accréditation alors que son poste exige une compréhension du calcul et de l'algèbre, le problème en est un d'aptitude mentale. La situation est légèrement différente lorsqu'il s'agit d'un manque d'aptitude émotionnelle. Cela se produit, par exemple, lorsqu'on donne à un employé très extraverti des responsabilités qui comportent très peu d'interactions avec les autres. Il y a de fortes chances pour que cette personne ne s'épanouisse pas dans son travail et ne l'exécute pas correctement, car ses talents ne sont pas exploités pleinement.

Problèmes d'attitude

L'employé ne cherche pas à accomplir son travail au niveau de rendement requis. Ce « problème d'attitude » est, vous vous en doutez, le plus difficile des problèmes à aborder. Il est essentiellement lié à l'état d'esprit de l'employé et à son (manque de) désir d'évoluer dans l'organisation. Vous ne serez pas surpris d'apprendre qu'il faut beaucoup d'énergie mentale et émotionnelle pour résoudre le problème d'attitude d'un employé et réduire au minimum l'incidence des dommages indirects sur le moral de son équipe.

Lorsque le rendement d'un employé est problématique, vous pouvez, à la lumière des quatre raisons ci-dessus, gérer la situation plus efficacement en suivant deux étapes. D'abord, faites un calcul simple. La grande majorité

des problèmes de rendement sont liés à une défaillance du système ou à un manque de connaissances. En pratique, les difficultés surviennent, dans les trois quarts des cas, à la suite d'un obstacle ou de la défaillance d'un processus. Les problèmes de connaissances surviennent dans un cas sur cinq. L'aptitude et l'attitude sont donc en cause dans moins de

5 % des cas. En cernant précisément la source du problème de rendement, vous parviendrez rapidement à le résoudre.

Ensuite, attaquez-vous aux problèmes les plus faciles en premier. Éliminez systématiquement chaque raison possible avant de passer à la suivante. En pratique, il convient d'éliminer la raison la plus probable — un problème de système — et de passer à la deuxième raison la plus probable — un problème de connaissances — avant de terminer par les deux dernières. En prime, si vous avez affaire à un problème de système ou de connaissances, vous disposez, en tant que chef de service ou superviseur, des ressources et de l'autorité nécessaires pour prendre les mesures qui s'imposent et le résoudre. ■

.....
MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, turns managers into leaders. This speaker/author gives people practical tools to achieve leadership and communication success. Join the conversations at www.mergespeaks.com/blog or contact her at 403 605 4756.

▶ **MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, transforme les gestionnaires en leaders. Conférencière et auteure, elle fournit des outils pratiques aidant à mieux communiquer et diriger. Participez aux discussions à www.mergespeaks.com/blog ou contactez Merge au 403 605 4756.**