

چرا کارکنان کاری را که از آنان انتظار می‌رود انجام نمی‌دهند؟

ترجمه و تلخیص از: محمد زاهدی

یکی از مهمترین مسائل مورد علاقه مدیران این است که چگونه می‌توانند کارکنان را به انجام دادن کاری که می‌خواهند، ترغیب کنند. این موضوع به صورت دیگری قابل طرح است و آن اینک: «چرا کارکنان کاری را که از آنان متصور است انجام نمی‌دهند؟» بحث‌های تئوریک زیادی تاکنون در این زمینه مطرح شده ولی آنچه از دیدگاه مدیران بیشتر اهمیت دارد، اطلاع و بکارگیری رهنمودهایی است که در عمل بهترین کاربرد را داشته باشد.

در پژوهشی که به وسیله یکی از مشاوران مدیریت در ایالات متحده در طی مدت پانزده سال از طریق جمع‌آوری نظرات بیش از بیست هزار تن از مدیران بعمل آمده، کوشش شده است، دلایل این موضوع مورد جستجو و بررسی قرار گیرد. همچنین با توجه به آثار مشخصی که اقدامات مدیر در این جهت دارا می‌باشد، شیوه اقدام و عمل او که موجب می‌شود کارکنان آنچه از آنان متصور است انجام ندهند و نتیجتاً عملکرد مطلوب حاصل نشود مورد توجه قرار گرفته است.

در استنباط از یافته‌های این پژوهش دلائل متعددی در پاسخ به سؤال فوق گردآوری و دسته‌بندی شده و همراه با هر مورد راه‌حلهایی برای اجتناب از این امر و در نتیجه دستیابی به عملکرد مطلوب به مدیران توصیه گردیده است.

نتایج حاصل از این تحقیق در کتابی تحت عنوان «چرا کارکنان کاری را که از آنان انتظار می‌رود انجام نمی‌دهند؟ و در این باره چه باید کرد؟» توسط «فردیناند، ف.

فورنیس^۱ به رشته تحریر درآمده است. از آنجا که یافته‌ها و راه‌حلهای ارائه شده، از موضوعات سودمند کاربردی تشخیص داده شد در این نوشته با رعایت اختصار به بیان آنها می‌پردازیم.

۱- کارکنان دلایل و ضرورت انجام دادن کار را نمی‌دانند.

گاهی اوقات مدیران می‌خواهند مرئوسین بدون هیچگونه پرسشی کار خود را انجام دهند. دلایلی هم برای این کار دارند. مثلاً اینکه: آنها حقوق دریافت می‌کنند و باید کارشان را انجام دهند یا اینکه مدیر وقت ندارد که به پرسشهای آنان پاسخ بگوید و ... در نتیجه مرئوسین بر اثر عدم آگاهی از علت وجودی و اهمیت کار آن را انجام نمی‌دهند. اهمیت کار و بیان علت آن از بعد فواید و مضاری که برای سازمان و همچنین نتایجی که برای کارکنان در بردارد، باید برای آنان به نحو مطلوب توضیح داده شود. اینکه چرا کاری باید انجام شود و نیز اینکه چرا باید فرد خاصی آن را انجام دهد این نکته باید برای فرد مزبور نیز روشن باشد، در غیراین صورت عملکرد کاری او نامطلوب خواهد بود.

در بسیاری از موارد، مدیران از اهمیت کارها آگاهی دارند؛ ولی مرئوسین از این موضوع بی‌اطلاع هستند. در نتیجه ممکن است آن را بی‌اهمیت بدانند و اقدام نکنند. در چنین مواردی تنها با نظارت شدید ممکن است کارکنان کارها را انجام دهند؛ ولی این وضعیت نمی‌تواند ادامه داشته باشد و راه حل اساسی آن است که دلیل انجام دادن کار برای کارکنان روشن باشد.

راه‌حلهای مدیر برای پیشگیری:

الف - مدیر باید قبل از واگذاری کار، کارکنان را از علت و ضرورت انجام دادن کاری که به خاطر آن به استخدام درآمده‌اند، آگاه کند. منافع و مضاری که برای سازمان دارد و نحوه ارتباط و تأثیر و تأثر با واحدهای دیگر و همچنین مأموریت سازمان را برای آنان تشریح نماید.

ب - مدیر اگر می‌خواهد اقدامی در جهت حل مشکل برای بهبود کیفیت کار انجام

1. Ferdinand F. Fournies, Why Employees Don't Do What They're Supposed To Do And What To do about It (U.S.A: liberty Hall Rress, Mc Graw-Hill-Inc, 1988).

دهد، باید مسئله را به تفصیل توضیح دهد و اهداف را کاملاً مشخص سازد، راه حلها را مشروحاً مورد بحث قرار دهد و مزایا و مضار مورد انتظار را روشن کند.

ج - هنگامی که کار از دشواری برخوردار است یا عواقب فوری خوشایندی ندارد، منافع بلند مدت ناشی از انجام دادن آن را تشریح و تبیین نماید.

د - توقع نداشته باشد آنان صرفاً برای حفظ حیثیت و مباحثات سازمان کوشش کنند بلکه باید کارکنان را در مقداری از منافع حاصل سهیم گرداند.

ه - پادشهایی که بر اثر عملکرد خوب نصیب آنان خواهد شد، از قبیل: حیثیت، دانش‌افزایی، موقعیت، آسایش و امنیت و پاداش مالی را برای آنها توضیح دهد. همچنین تنبیه‌هایی که در نتیجه عملکرد نامناسب و ضعیف مانند از بین رفتن حیثیت، عدم امنیت شغلی و محرومیت از دریافت وجوه و... متوجه آنان می‌شود، بروشنی بیان کند تا از عواقب عملکرد خود آگاهی کامل یابند و برای تنبیه و احیاناً خاتمه کار اتمام حجتی شده باشد.

۴ - کارکنان چگونه انجام دادن کار را نمی‌دانند

در بعضی از موارد کارکنان تصور می‌کنند چنانچه در مورد نحوه انجام دادن کار از مدیر خود پرسش کنند، دلیل ضعف آنان خواهد بود و یا اینکه مورد سرزنش قرار خواهند گرفت و یا به پاسخ مطلوب دست نخواهند یافت. از سوی دیگر تعدادی از مدیران فکر می‌کنند چون به کارکنان در ازاء انجام دادن کار حقوق پرداخت می‌شود، نباید به آنها در مورد انجام دادن کار توضیح داد. یا فکر می‌کنند چنانچه به آنان توضیح دهند در واقع به جای آنها فکر کرده‌اند و یا کار آنان را انجام داده‌اند و یا اینکه تنگی وقت اجازه چنین کاری را نمی‌دهد. نتیجه این می‌شود که کارکنان ندانند چگونه کار را انجام دهند.

عوامل اصلی مرتبط با مدیران را که موجب این امر می‌شود، می‌توان به این ترتیب برشمرد:

- مدیران فرض می‌کنند کارکنان نحوه انجام دادن کار را بلد هستند.
- مدیران فکر می‌کنند که نحوه انجام دادن کار را آموزش می‌دهند در حالی که تنها به گفتن اکتفا می‌کنند.
- مدیران تصمیم می‌گیرند که وقت را در باره آموزش تلف نکنند (این کار را تلف

کردن وقت می دانند).

- مدیران ترجیح می دهند کارکنان جدیدالاستخدام زودتر به کار مشغول شوند لکن نمی دانند که بعداً بدلیل عملکرد نامطلوب و کیفیت و کمیت پایین کار و... متضرر خواهند شد.

راه حل‌های مدیر برای پیشگیری

الف - مدیر باید فردی را برای آموزش کارکنان جدیدالاستخدام تعیین و او را برای این کار آماده سازد.

ب - برای آموزش دستورالعمل و راهنما تنظیم و آن را استاندارد نماید.

ج - شیوه عمل کارکنان و نحوه عملکرد مطلوب را به آنان آموزش دهد و در باره مشکلات و موانع و راه‌هایی که وجود دارد، راهنمایی کند.

د - در مورد کارهای جدید که ممکن است عملکرد نامطلوب نقایص مهمی را در برداشته باشد، امکان شبیه‌سازی را فراهم آورد.

ه - آزمونی را به صورت کتبی یا عملی طراحی کند تا از طریق اجرای آن مطمئن شود کارکنان واقعاً نحوه انجام دادن کار را یاد گرفته‌اند یا نه. اگر کسی ضعیف بود مجدداً او را آموزش دهد. از کارکنان نپرسد که آیا کار را می‌توانند انجام دهند یا نه بلکه از آنها بخواهد چگونگی انجام دان آن را تعریف کنند یا آن را از قوه به فعل در آورند.

۴- کارکنان نمی‌دانند انجام یافتن چه کاری از آنها مورد انتظار است.

البته به این مفهوم نیست که کلاً بی‌اطلاع هستند، بلکه نمی‌دانند که کار باید در چه زمانی شروع و در چه موقعی خاتمه یابد و یا اینکه نتیجه کار دقیقاً باید چه چیزی باشد. در بسیاری از موارد موضوع به طور کامل از سوی مدیر به مرئوس تفهیم نشده است و آنچه در ذهن مدیر وجود دارد، تماماً به وی انتقال نیافته، در نتیجه مجبور به حدس زدن و برداشتهای متفاوت می‌شود و در نهایت موجبات ناهمگونی را فراهم می‌سازد. کلمات و عبارات بکار رفته در هنگام ارتباط نیز ممکن است به طور متفاوتی استنباط شود و مقصود اصلی مورد تفهیم قرار نگیرد. به طور مثال، مفهوم «سروقت آمدن» می‌تواند به انحاء مختلف تعبیر شود: در رأس ساعت مقرر کارت زدن، استقرار در اتاق محل کار، مشغول به کار شدن و...

روشن نبودن رفتار مورد انتظار و قبول و عدم آشنایی با شرح وظایف مشاغل موجود اشکالات فراوانی می‌شود.

راه‌حلهای مدیر برای پیشگیری

الف - مدیر باید برای افزایش کارایی، مشکلاتی را که بر اثر عدم اطلاع کارکنان از رفتار مورد قبول بوجود می‌آید، حذف کند. باین نحو که شرح مشاغل، رفتار مورد انتظار و آنچه مورد نظر است به آنها بگوید و مقاصد خود را روشن کند.

ب - چنانچه می‌خواهد بداند که آیا کارکنان می‌دانند چه انتظاراتی از آنان می‌رود، فقط به پرسیدن اکتفا نکند بلکه از آنها بخواهد که آنچه از ایشان متصور است بیان کنند.

ج - در تنظیم شرح شغلها اختصار بکار نبرد و مبسوط عمل نماید.

د - کار مشخص کردن وظایف و رفتار مورد انتظار را به واحد امور کارکنان واگذار نسازد، بلکه با آنان در مورد رفتار مورد قبول و عملکرد مطلوب و مورد نظر بحث و توافق نماید. برای آنها توضیح دهد، چه کاری را انتظار دارد و از آنان بخواهد شرح دهند چه وظایفی از آنها متوقع است. مجموع این کارها به معین و مشخص شدن شغلها کمک می‌کند.

ه - برای پروژه‌ها برنامه زمان‌بندی شده تنظیم کند و مشخص سازد که در این راه چه گامهایی باید برداشته شود.

۴ - کارکنان فکر می‌کنند راه کار مورد نظر مدیر مؤثر نیست.

در اینجا مرئوس فکر می‌کند که راه کار انتخابی مدیر او به نتیجه نخواهد رسید و کار را بر مبنای راه کار خود انجام می‌دهد. این مورد معمولاً در موقعی که فرد شغل جدیدی را آغاز کند یا در هنگامی که به جای روش قدیمی شیوه جدیدی در کار ارائه شود، پیش می‌آید.

البته باید توجه داشت این بحث مربوط به موقعی است که راه کار مدیر کاملاً موثر است ولی مرئوس آن را قبول ندارد نه اینکه راه کار او مناسب نباشد یا مدیر تردید داشته باشد.

راه‌حلهای مدیر برای پیشگیری:

الف - هنگامی که مدیر کارهای تازه‌ای به کارکنان ارجاع می‌کند از آنان بخواهد تا

نظریات خود را در مورد آن بیان کنند و در صورتی که با آن مخالف باشند، قبل از شروع کار نسبت به تغییر نظر آنان اقدام کند.

ب - از آنجا که مسئولیت کار با مدیر است باید توضیح متقاعد کننده‌ای برای آنان داشته باشد و روش خود را ارائه و کارکنان را متقاعد کند.

ج - متقاعد کردن کارکنان جدید راحت تر است. زیرا مدیر به تجربه صحت راه کار خود را یافته است. در این مورد باید بسادگی توضیح دهد. در مورد کارکنان مجرب کار مشکل تر است. اگر قبلاً به راه کار مدیر عمل شده باید آن را به عنوان گواه صحت عمل معرفی کند و اطلاعات مربوط را ارائه دهد. چنانچه قبلاً انجام نیافته اطلاعات لازم را در مورد اینکه راه کار انتخاب شده مؤثر است، در اختیار آنان قرار دهد. در هر دو صورت، باید به طور مفصل توضیحات لازم با استدلال کافی ارائه گردد.

د - نهایتاً، چنانچه موفق نشد کارکنان را متقاعد کند که راه کار او مؤثر است از آنها بخواهد که کار را با مسئولیت او انجام دهند. چنانچه نتیجه مساعد باشد، قهرماً نظر مدیر مورد تأیید قرار می‌گیرد. ضمناً باید مواظب باشد که آنان از راه کار تعیین شده منحرف نشوند زیرا ممکن است بر اثر این انحراف نقصی بوجود آید و این نقص متوجه مدیر شود و مورد سرزنش قرار گیرد (زیرا ظاهراً راه کار مدیر انتخاب گردیده ولی در حقیقت به آن عمل نشده است).

۵- کارکنان فکر می‌کنند راه کار خودشان بهتر است.

در مورد قبل، کارکنان فکر می‌کردند راه کار مدیر مؤثر نیست یعنی آن را قبول نداشتند، در اینجا آن را قبول دارند ولی فکر می‌کنند راه خودشان بهتر از راه مدیر است آنان موضوعات را با منطق خود مورد بررسی قرار می‌دهند و روشن است چنانچه بر این مبنا فکر خود را بر فکر مدیر ترجیح دهند به راه کار خود عمل خواهند کرد. البته این مربوط به موقعی است که آنان چنین می‌پندارند نه اینکه واقعاً راه کار خودشان بهتر باشد. دلیل این امر هم آن است که اطلاع کافی نسبت به مسائل ندارند تا متقاعد شوند که راه کار مدیر بهتر است.

راه حل‌های مدیر برای پیشگیری

الف - مدیر باید با قبول اینکه ممکن است برای انجام دادن کارها راه حل‌های مختلفی

وجود داشته باشد، کوشش کند نوآوری در مواردی که مؤثر و منجر به عملکرد بهتر است انجام شود، ولی از گزینش راه کار تازه‌ای توسط کارکنان که منجر به عدم موفقیت می‌گردد، اجتناب کند. احتمال دارد علت انتخاب طریق نامناسب از سوی کارکنان عدم اطلاع آنان از اطلاعات و تجربیات مدیر باشد. مدیر باید آنان را در جریان امر قرار دهد تا راه کار او را به مورد اجرا گذارند.

ب = مدیر باید قبل از شروع کار از اینکه آیا فکری در ذهن آنان نسبت به نحوه انجام دادن کار وجود دارد یا نه، آگاهی حاصل نماید و از آنها بخواهد چنانچه راه بهتری برای انجام یافتن کار به نظرشان می‌رسد، بیان کنند. قبل از اینکه عملکرد نامطلوبی حاصل شود باید این موضوع مورد توجه قرار گیرد.

ج = مسئولیت متقاعد کردن کارکنان برعهده مدیر است. با استفاده از اطلاعات خود باید آنان را متقاعد سازد که راه کارشان بهترین راه نیست. با بیان مشروح و تفصیلی موضوع و ارتباطات و روابط علت و معلولی و نتایج مورد انتظار و پیش‌بینی وقایع و... راه حل خود را با راه حل آنان مقایسه کند و نهایتاً موجب شود آنها نظر وی را بپذیرند. این کار همیشه باید صورت پذیرد.

د = نباید اجازه دهد که کار به طور غلط انجام پذیرد تا معلوم شود او درست فکر می‌کند. این کار باعث اتلاف وقت و امکانات است. باید کارکنان را به گزینش و عمل به راه مورد نظر ترغیب کند.

ه = نهایتاً، اگر تمامی تلاشهای متقاعد سازنده او بی‌نتیجه ماند، از مرئوس خود بخواهد تا چنانچه راه حل ممکن دیگری برای متقاعد کردن او وجود دارد، بیان نماید و در صورتی که هیچ راهی وجود نداشت، او را به انجام دادن کار مطابق راه خود مکلف سازد.

۶ - کارکنان فکر می‌کنند انجام دادن کار دیگری مهم‌تر است.

در این حالت مشغول به کار هستند ولی کار دیگری غیر از آنچه پرداختن به آن از سوی مدیر مقدم شمرده شده است. زیرا فکر می‌کنند آن کار مهم‌تر است. آنها واقعاً از تقدم کارهای واگذار شده و اولویتها بی‌اطلاع هستند. موارد ذیل را می‌توان از علل بروز چنین موقعیتی دانست.

- مدیر اولویت را تعیین نکرده است.

- مدیر تمام کارها را مهم و با اولویت نخست تعیین می کند.
- مدیر اولویتها را بدون اطلاع کارکنان تغییر می دهد.
- اولویت کارها و پروژه های مختلفی که به آنان واگذار شده تغییر می کند و نحوه تشخیص امور با اولویت برتر در هر موقعیت به آنها توضیح داده نمی شود.

راه حل های مدیر برای پیشگیری

- الف - چنانچه کارهای واگذار شده به کارکنان از اولویتهای متفاوت برخوردار است و یا اولویتها تغییر می کند، مدیر باید اولویت هر کاری را دقیقاً مشخص کند و به طور تفصیل در مورد دلیل اولویتها به کارکنان توضیح دهد.
- ب - اگر کار از جای دیگری به آنان ارجاع می شود، فهرستی از طبقه بندی اولویتها را در اختیار آنان قرار دهد تا در موقع لازم قادر به طبقه بندی باشند.
- ج - اگر اولویتها بنابر عوامل مربوط به وضعیت کاری تغییر می کند، همان راهی را که خود برای تشخیص مهم تر کار بکار می برد به آنها ارائه نماید.
- د - هنگامی که اولویتها تغییر می کند، پیش از همه کارکنان را مطلع سازد نه آخر از همه.

- ه - اگر غالباً کارهای «بسیار مهم و حیاتی» از دیدگاه مدیر تغییر می کند باید در فرصت کافی با برقراری ارتباط صحیح کوشش کند آنان بفهمند در هر موقعی چه کاری حیاتی است و چرا؟
- و - از دادن عنوان «بسیار مهم و حیاتی» به تمامی پروژه ها اجتناب نماید زیرا این کار باعث سردرگمی و فشار و احیاناً ترک کار و سازمان خواهد شد.

۷. کارکنان پی آمد مثبتی از انجام دادن کار دریافت نمی دارند.

بسیاری از مدیران غیر محتمل ترین دلیل برای انجام ندادن کار و عملکرد نامطلوب را عدم ارائه پی آمد مثبت به کارکنان می دانند. زیرا نمی دانند پی آمد مثبت دادن به آنان از دیدگاه آنها چیست و چگونه پاداش بر عملکرد تأثیر می گذارد. لذا انعکاسی نسبت به آنان ندارند. به طور مثال ممکن است یکی از مرئوسین برای تهیه گزارشی حتی اوقات فراغت خود در منزل را صرف کند و در هنگامی که صبح روز بعد آن را به رئیسش ارائه می کند او هیچ عکس العملی و حتی زحمت بلند کردن سر و نگاه کردن به او را به خود

ندهد در چنین مواردی پاداش یا نتیجه مثبت وجود ندارد. ممکن است تعدادی از مدیران این طور فکر کنند که دریافت حقوق از سوی کارکنان پاداش آنان است ولی این برای عملکرد مطلوب مؤثر نیست. این درست است که اگر پرداخت حقوق به آنها متوقف شود در سرکار خود حاضر نخواهند شد؛ ولی دریافت آن الزاماً موجب انجام دادن کار مورد انتظار نمی‌شود. آنان هنگامی که کار خود را بدرستی انجام می‌دهند که عملکرد آنها منجر به پی‌آمد مثبت و پاداش گردد. پاداشها می‌توانند جنبه مادی و ملموس و یا غیرمادی داشته باشند. همچنین ممکن است از ناحیه مدیر، همکاران و یا خودکار و نفس آن نصیب مؤسین شود. چنانچه پاداش بلافاصله پس از رفتار مطلوب ارائه شود، اثر بیشتری در بهبود عملکرد دارد. مدیران می‌توانند با تقدیر شفاهی که پی‌درپی متعاقب عملکرد مطلوب ارائه می‌کنند، باعث بروز رفتار مورد قبول و بهبود عملکرد شوند. این کاری است که هزینه‌ای نیز در بر ندارد، ولی متأسفانه کمتر انجام می‌شود.

راحتی‌های مدیر برای پیشگیری

- الف - مدیر باید پاداشهایی برای انجام دادن کار مورد نظر تعیین و ارائه کند و از تقدیر شفاهی که پس از اتمام کار می‌تواند انجام پذیرد (بلافاصله در حد امکان) برای حفظ سطح و بهبود عملکرد غفلت نرزد. به طور نمونه در باره مثالی که قبلاً به آن اشاره شد، به مرئوس خود بگوید: «من متوجه شدم که شما دیشب وقت اضافه‌ای برای تکمیل گزارش صرف کرده‌اید، واقعاً از زحمات شما تشکر می‌کنم».
- ب - هنگام ارائه پاداش و تقدیر شفاهی آن را خصوصی انجام دهد تا از عکس‌العمل‌های منفی احتمالی سایرین اجتناب شود.
- ج - تقدیر شفاهی باید دقیقاً در مورد کاری که انجام یافته بعمل آید و از تعمیم دادن و بیان کلی اجتناب گردد.
- د - همان‌طور که برای اطلاع از میزان پیشرفت کاری مرئوسین وقت صرف نموده، از آنان سؤال می‌کند، برای تقدیر شفاهی نیز اوقاتی را اختصاص دهد.
- ه - اگر در باره یک کار تمامی اجزای آن با استثنای قسمت درست انجام شده، در مورد اجزای صحیح تقدیر بعمل آورد و برای قسمت اشتباه راهنمایی کند.
- و - منتظر نشود تا کار به اتمام برسد سپس نتیجه مثبتی ارائه دهد، بلکه در حین انجام

دادن کار به خاطر اجرای صحیح در جهت تحقق هدف تقدیر کند.

۸ = کارکنان می‌پندارند که کار مورد نظر را انجام می‌دهند.

در بسیاری از مواقع هنگام بروز مشکل در عملکرد، از دیدگاه مرئوسین مسئله‌ای وجود ندارد، در حالی که از نظر مدیران وجود دارد. در این گونه موارد آنها فکر می‌کنند که کار به خوبی پیش می‌رود زیرا از سوی مدیر نسبت به نحوه انجام کار عکس‌العملی نشان داده نشده است یا به طور مثال گزارشی را که برای او تنظیم کرده‌اند برای اصلاح پس فرستاده نشده است.

بنابراین دلیلی برای آنها وجود ندارد که روش خود را تغییر دهند. در حقیقت این مشکل ناشی از آن است که «بازخور»^۲ کافی برای کارکنان نسبت به کارشان وجود ندارد.

معمولاً مدیران گزارش فعالیت‌های واحد خود را برای مقامات بالاتر ارسال می‌دارند و مایل هستند بازخور دریافت کنند. متأسفانه ندرتاً به مرئوسین خود به طور ادواری و منظم نقطه نظری را از دیدگاه خود ارائه می‌نمایند یا تنها وقتی این کار را می‌کنند که مسئله‌ای پیش آمده باشد، که دیگر خیلی دیر است. بازخور مدیر به مرئوسین باید به موقع باشد. اگر مدیری پس از دریافت یک گزارش از سوی مرئوس خود به او بگوید که آن بد تنظیم شده، این دیر است، باید قبل از تنظیم با راهنماییها و مراقبت لازم موجب شود کار به درستی انجام پذیرد. تنها در هنگام ارزشیابی سالانه انعکاس نشان دادن مثرثمر نیست و البته اگر اصلاً (به طور مثبت یا منفی) ارائه نشود موجب اشکالات فراوان است.

راه‌حلهای مدیر برای پیشگیری

الف = مدیر باید بر اساس فعالیت‌های کارکنان در مقایسه با اهداف سازمان در مقاطع مشخص زمانی، آنها را از نحوه پیشرفت کار آگاه سازد و از طریق وسایل مقتضی عملکرد سازمان را به اطلاع آنان برساند.

ب = بازخور ارائه شده به کارکنان با توجه به نوع قضاوت و ارزیابی مدیر از فعالیت آنان می‌تواند مثبت، منفی یا خنثی باشد و نیز بسته به اینکه کار به طور کلی مورد سنجش

قرار گیرد یا جزئی ممکن است بازخور کلی یا جزئی باشد در هر صورت باید به اقتضای شرایط مؤثرترین آنها بکار گرفته شود.

ج = ارائه بازخور در مواقع مقتضی موجب افزایش کارایی می‌شود. در طی روز کاری عملکرد آن روز را بهبود می‌بخشد ولی اگر در آخر روز ارائه شود، اثری بر عملکرد آن روز نخواهد داشت. باید در این مورد به موقع اقدام شود.

د = مدیر باید کوشش کند تا جایی که امکان دارد در مواقعی که سنجش و اندازه‌گیری کار و تعیین کمیت و کیفیت آن امکان‌پذیر است در همان مواقع نسبت به ارائه بازخور اقدام شود.

ه = مدیر باید میزان موفقیت کارکنان را با اطلاع برساند و نه میزان و نرخ خطای آنها را. به طور مثال اگر در کاری ۹۰ درصد توفیق و ده درصد شکست داشته‌اند میزان موفقیت را به اطلاع آنان برساند.

و = با ارائه راهنمایی‌های لازم از کارکنان بخواهد که خود به سنجش عملکرد خود بپردازند.

ز = اگر لازم است در مورد عملکرد نامطلوب به فردی بازخور داده شود، این کار را به صورت مشخص و صریح انجام دهد و آن را متوجه عملکرد و رفتار فرد نماید نه خود وی و شخصیت او.

۹ = کارکنان با وجود انجام ندادن کار پاداش دریافت می‌کنند

البته هیچ مدیری آگاهانه به مرئوسین خود برای عملکرد نامطلوب و یا انجام ندادن کار پاداش نمی‌دهد، بلکه این کار به صورت ناخودآگاه و غالباً به صورت‌های زیر انجام می‌پذیرد:

- به کسی که کار دشواری را به طور ضعیف انجام می‌دهد، تنها کارهای ساده واگذار می‌شود.

- به مرئوسینی که کنترل آنان مشکل است. آزادی بیشتری داده می‌شود.

- به کارکنانی که مکرراً از تکالیف مشخص شده شکایت می‌کنند، تکالیف کمتری واگذار می‌گردد.

- هنگامی که کارکنان در انجام دادن کار مرتکب اشتباه می‌شوند، مدیر آن را تصحیح می‌کند.

راه‌های مدیر برای پیشگیری

الف = مدیر باید در گام نخست، بررسی و تجزیه و تحلیل کند تا معلوم شود در صورتی که کارکنان عملکرد نامطلوبی دارند یا باعث بروز مسئله‌ای شوند چه عواقبی متوجه آنها خواهد شد.

ب = اگر کارکنان مرتکب اشتباه شدند از آنها بخواهد آن را اصلاح کنند. مدیر باید در صورت لزوم به آنان یاری دهد ولی اشتباهات را شخصاً تصحیح نکند.

ج = برای تصحیح عملکرد کارکنان، به کاری مخالف با آنچه نمی‌خواهد انجام شود پاداش و در باره آنچه می‌خواهد انجام پذیرد توجه نشان دهد.

د = هنگامی که کارکنان کار دشواری را نامطلوب انجام می‌دهند، آنها را به دقت هدایت کند تا سایر عوامل بجز دشواری کار که موجب عملکرد نامطلوب است، حذف شوند. ولی تکلیف را از آنان بر ندارد تا موقعی که بهبود حاصل شود و یا اینکه آنها را تعویض نماید. ه = هنگامی که کارکنان به سختی کنترل می‌شوند، نظارت لازم مدیریتی را اعمال کند و یا عواقب منفی برای عملکرد ضعیف، مانند انضباط را محکم بکارگیرد. ولی بلافاصله پس از بهبود از آنان شفاهتاً تقدیر کند.

و = اگر کارکنان مکرراً از تکالیف و واگذاری شکایت می‌نمایند در حالی که واگذاری کار منصفانه و اجتناب‌ناپذیر است، شکایات را نادیده بگیرد و پس از انجام دادن صحیح کار از آنان به طور شفاهی تقدیر کند.

ز = اگر به این نتیجه رسید که کارکنان در صدد آزار رساندن به او هستند و بدان منظور این کارها را انجام می‌دهند به اقدامات زیر دست بزنند:

- ناراحتی و فشاری را که متحمل می‌شود و ضعف کنترل خود را آشکار نسازد.
- هر موقع که کار صحیحی انجام دادند، بلافاصله شفاهتاً تقدیر کند.
- سعی کند با آنها دوست شود. در باره امور شخصی و علائق فردی آنان گفتگو و کوشش کند علت اذیت کردن آنان را دریابد مثلاً می‌تواند آنها را مخاطب قرار داده و بگوید «می‌دانم مرا دوست ندارید، ولی نمی‌دانم چرا. آیا می‌توانید بگویید چرا؟».

۱۰ = کارکنان به خاطر انجام دادن کاری که برعهده آنان محول است تنبیه می‌شوند. در این حالت رفتار یا عملی صورت می‌پذیرد که نتیجه و حاصل آن به انجام ندادن کار از سوی کارکنان منجر می‌شود. به طور مثال اگر کسی برای کسب تکلیف سئوالی از

مدیر خود مطرح کند و با چنین جوابهایی مواجه شود: «آیا من باید کار شما را انجام دهم؟»، یا به فردی که پیشنهادی را برای انجام پذیرفتن کاری ارائه می‌دهد، کارهای بیشتری تحمیل کنند و یا به کسی که فکر نوی را مطرح می‌کند گفته شود که مثل دیگران راهنماییها را بکار بندد و عمل کند، در این صورت وقتی با چنین رفتارهایی تنبیه شدند دیگر این کارها را انجام نمی‌دهند. در واقع افراد با انجام ندادن کار از تنبیه شدن جلوگیری خواهند کرد.

البته این نوع تنبیه‌ها تنها از ناحیه مدیر نیست بلکه می‌تواند ناشی از کار یا همکاران نیز باشد. شکست در انجام دادن کار یا واگذاری کاری به کارکنان در حالی که از دیدگاه خودشان توانایی انجام دادن کارهای مهم‌تری دارند قابل توجه است. در بعضی موارد اگر کسی زود به سرکار بیاید و دیر برود ممکن است مورد استهزاء همکارانش قرار گیرد. در بسیاری از سازمانها چنانچه افراد در جلسات عمومی رعایت هنجارهای گروهی را نکنند مورد تمسخر و به نوعی تنبیه قرار می‌گیرند. در صورتی که این نوع رفتارها و اعمال که در بردارنده تنبیه است وجود داشته باشد، حاصل امر انجام ندادن کار از سوی کارکنان است.

راه‌های مدیر برای پیشگیری:

برای حذف این عوامل تنبیهی که موجب می‌شود آنچه را که از کارکنان انتظار می‌رود، انجام ندهند دو گزینه وجود دارد: رفع و برطرف کردن تنبیه یا ارائه پاداشی که بر آن فزونی داشته باشد.

الف - مدیر باید برای رفع این اشکال، رفتاری را که واقعاً و در عمل تنبیه تلقی می‌شود، تغییر دهد.

مثلاً:

- هنگامی که کارکنان برای او گزارش می‌فرستند، تنها با تفسیرهای منفی آن را بازنگرداند، بلکه موارد مثبت را نیز منعکس کند.

- هنگامی که یکی از کارکنان داوطلبانه با او ارتباط برقرار می‌کند و مسائلی را بیان می‌دارد او را مطمئن سازد که از آن مطالب برای خرده‌گیری استفاده نخواهد کرد.

- اظهار نظرهای خود را بررسی کند و ببیند آیا مثبت هستند یا منفی و اطمینان حاصل کند که حداقل نیمی از آنها مثبت یا دست‌کم خنثی باشد.

ظمنه زدن در محیط کار را حذف نماید. موقعی که مشارکت و اظهار نظر افراد، در جلسات با ظمنه دیگران مواجه می شود، اعلام کند این کار ناپسند است و مجاز نمی باشد. بـ برای ایجاد موازنه با تنبیه، در مواقعی که کارذاتاً با ناراحتی و تنبیه توأم است، پاداشهایی را به این ترتیب ارائه کند:

- هنگامی که باید کار ناخوش آیندی انجام شود، نتایج منفی آن را با پی آمدهای خوشایند مانند فزونی تقدیر و تشکر و دادن وقت آزاد بیشتر جبران کند.

- وقتی که کارکنان کار نامطلوب و دشواری انجام می دهند، پس از خاتمه کار و قبل از واگذاری کار مشکل دیگری با ارائه کار ساده‌ای به آنها تقدیر و تشکر کند.

- اگر لازم است انجام دادن کاری را از آنان بخواهد که فکر می کنند کمتر از حد توانایی شان است، دلایل ضرورت انجام آن را توضیح دهد و نیز اینکه چرا آنها باید آنرا انجام دهند و به چه دلیل در مورد انجام آن کار از آنها پیگیری بعمل می آید.

۱۱ - کارکنان برای انجام کار، پی آمد منفی پیش بینی می کنند.

در مورد قبلی کارکنان پی آمد منفی دریافت می کردند، در اینجا انتظار پی آمد بد بر اثر انجام دادن کار مطرح است. مسئله در این نیست که پی آمد بد واقعاً وجود دارد یا نه، اینکه آنان چنین فکر کنند، به تنهایی موجب عواقب نامطلوب می باشد. برای چنین انتظاری و ترس از نتایج منفی می توان مثالهایی ذکر کرد:

فرد از اینکه از رئیس خود سئوالی در مورد نحوه انجام دادن کار مطرح کند، می ترسد زیرا فکر می کند ممکن است او را کودن بداند. یا می ترسد سئوالی را در یک سمینار مطرح کند و مورد توجه واقع نشود. گاهی نیز مرئوس از اینکه به رئیس خود بگوید او حق ندارد سرش فریاد بکشد و بد رفتاری کند می ترسد زیرا فکر می کند کارش را از دست خواهد داد. همچنین از اینکه به رئیس خود از ارزشیابی عملکرد غیر عادلانه شکایت کند، خودداری می کند، زیرا می ترسد به آینده او آسیب وارد شود.

در چنین مواردی کارکنان ترس خود را به مدیر ابراز نمی دارند، با او صحبت و مذاکره نمی کنند و ارتباط برقرار نمی سازند و درخواست راهنمایی برای انجام دادن کار نمی نمایند.

کارکنان به فکر این هستند که عملکرد موفقیت آمیزی داشته باشند، اگر چنانچه تصور کنند قادر نیستند به این نحو عمل کنند و انتظار و احتمال شکست را داشته باشند از

اقدام خودداری می‌کنند و در نتیجه کار انجام نمی‌یابد.

راه‌حلهای مدیر برای پیشگیری

الف = اگر برای کارهایی که مدیر از مرئوسین خود می‌خواهد هیچ پی‌آمد منفی وجود ندارد، این موضوع را از ابتدا به آنها اطلاع دهد. در آموزش توجیهی که برای کارکنان جدیدالاستخدام ارائه می‌شود تا ارتباطات و نحوه رفتار مطلوب برای آنها روشن شود، آنها را از این موارد آگاه کند:

- بحث کردن با مدیر بلامانع است.

- هیچ پرسشی بدون پاسخ باقی نمی‌ماند.

- مدیر ترجیح می‌دهد مکرراً از او کسب راهنمایی شود تا اینکه کار غلط انجام

پذیرد.

- برای تحقق اندیشه‌ها و افکار نو و ابداع‌آمیز وقت صرف می‌کند و ارزش قائل

است.

- موقفی که کارکنان کوشش می‌کنند به او کمک کنند، اگر دچار شکست شدند، آنها

را تنبیه نمی‌کند.

به عبارت دیگر کوشش کند کارکنان درک کنند که هیچ پی‌آمد منفی به خاطر کاری

که از آنها خواسته می‌شود، دریافت نخواهند کرد.

ب = قدم بعدی آن است که ثابت کند پی‌آمدهای منفی که از آن می‌ترسند واقعاً

وجود ندارد.

نحوه عکس‌العمل نشان دادن و پاسخ به آنان در هنگام انجام دادن کارها باید مبین این

امر باشد، به نحوی که آنها متقاعد شوند.

ج = بعضی کارها ممکن است پی‌آمدهای نامطلوب اجتناب‌ناپذیری داشته باشد،

ولی آنها برای کارهای آینده کمک کار باشند. کارکنان را متقاعد کند که عواقب منفی

احتمالی در حدی که آنها می‌ترسند، ناراحت‌کننده نیست و برای آینده راهگشاست.

د = کارکنان را متقاعد کند که هر چند ممکن است هنگامی که اندیشه‌ای در هنگام

بحث با افراد مطرح می‌گردد در بعضی از اوقات، طعنه یا خنده دیگران را در پی داشته

باشد، ولی این به معنی خاتمه یافتن ارتباطات بین آنان نیست و اینکه این عکس‌العملها

نباید به عنوان یک کار تنبیهی ادامه‌دار تلقی شوند.

۱۲ - کارکنان هیچ پی آمد منفی برای عملکرد نامطلوب دریافت نمی‌دارند.

اگر انجام دادن کار به طور نامطلوب نتایج منفی را برای کارکنان در برداشته باشد، احتمال وقوع چنین کاری کاهش می‌یابد و یا انجام نمی‌شود. در صورتی که این عواقب وجود نداشته باشند عملکرد نامطلوب ادامه می‌یابد. نمونه‌های ذیل مبین مواردی از این وضعیت می‌باشند:

- کارکنان از روشها و قواعد پیروی نمی‌کنند و این کار را برای مدت طولانی ادامه

می‌دهند.

- از فرد ارائه و تهیه گزارش خواسته نمی‌شود چون از نگارش آن امتناع می‌ورزد.

- فردی هیچگاه قسمتهایی از کارش را به دلیل اینکه دوست ندارد، انجام نمی‌دهد.

- هنگامی که در مورد کسی که کار را صحیح انجام نمی‌دهد، انضباط اعمال می‌شود،

مدیر با فشایی از ناحیه مدیران بالا یا واحدهای دیگر مواجه می‌شود به طوری که عقب‌نشینی می‌کند.

البته مدیران اقداماتی را در جهت تنبیه پس از انجام دادن نامطلوب کامل بعمل می‌آورند ولی بسیاری از آنها ممکن است حقیقتاً تنبیه محسوب نشوند. به طور مثال اینکه مدیر بخواهد از طریق دادن نمره ضعیف در ارزشیابی عملکرد کسی را تنبیه کند، در حالی که علی‌رغم این کار عملکرد نامطلوب او ادامه یابد. توبیخ همراه با درج در پرونده ممکن است برای یک مدیر هیجان‌آور و دارای عکس‌العمل شدید باشد و از دیدگاه او تنبیه تلقی گردد ولی برای کارکنان سطوح پایین‌تر احتمالاً اثر جدی نداشته باشد و به عنوان یک برگ کاغذ اضافی در پرونده محسوب شود. توبیخ شفاهی و کتبی تنها یک بخش از آنچه مرتبط با انضباط است، می‌باشد. چه بسا توبیخ وجود داشته باشد ولی انضباط به طور جدی برقرار نباشد. چنانچه فردی عمداً بدکار کند و برایش هم مهم نباشد و مدیر هیچگونه اقدامی در زمینه محرومیت از ارتقاء و یا تنزل او انجام ندهد، عملکرد نامطلوب تثبیت و یا افزایش می‌یابد. بعضی اوقات تصمیم براین گرفته می‌شود که چنین فردی به واحد دیگری انتقال یابد، در صورتی که شرایط همین طور باشد یعنی به همین نحو با او رفتار شود او در تمام عمر خدمتی خود برای هیچ مدیری کار نخواهد کرد.

راه‌حلهای مدیر برای پیشگیری

الف - باید کوشش کند تا کارکنانی که عملکرد بد دارند و عمداً این کار را انجام

چرا کارکنان کاری را که از آنها انتظار می‌رود انجام نمی‌دهند؟

می‌دهند با پی‌آمد منفی مواجه شوند.

ب = هنگامی که کسی کاری را که دوست دارد، عمداً بد انجام دهد، کاری را که دوست ندارد به او واگذار کند.

ج = هنگامی که کسی که از جایگاه شغلی مطلوبی برخوردار است عمداً بدکار کند، کاری در جایگاه کمتر مطلوبی به او محول نماید.

د = چنانچه مزایای اضافی به فردی داده شده است، در صورت عملکرد نامطلوب عمدی، آنها را قطع کند.

ه = وقتی کسی عمداً کار را بد انجام داد، او را تنزل دهد.

و = هنگامی که کسی عمداً عملکرد بدی داشت، ارتقاء او را به تأخیر اندازد تا عملکرد بهبود یابد.

ز = اگر کسی که به ترفیع خود علاقه‌مند است عمداً عملکرد نامطلوبی داشت، کتباً به او اطلاع دهد که این کار باعث این می‌شود که غیر قابل اعتماد تلقی شود، بنابراین ترفیع آینده موکول به انجام دادن مطلوب کار است.

ح = به کسی که کار را بد انجام می‌دهد، اجازه انتقال به واحد دیگری را ندهد مگر اینکه مدت قابل توجهی کارش را خوب انجام دهد.

ط = اگر روشن شد که فردی عمداً مایل به بهبود عملکرد خود نیست و اقدامات مدیر در اصلاح او موفقیت‌آمیز نبود به کارش خاتمه دهد.

به هر صورت چنانچه اتخاذ این راه حلها عملکرد را تغییر داد، حتماً پی‌آمد مثبتی برای ادامه بهبود انجام دادن کار ارائه کند.

البته باید توجه داشت آنچه در اینجا بیان شد به مفهوم خشونت و بیرحمی و مدارا نکردن با کارکنان نیست. این طرز اداره قطعاً غیر مؤثر است. بلکه بحث بر سر این است که در مواردی که علت عدم انجام دادن کار هیچیک از دلایل مذکور در قبل نیست بلکه، تنها عدم دریافت پی‌آمد منفی موجب عملکرد نامطلوب عمدی است، باید آن را اصلاح کرد. در غیر این صورت مسئله کماکان باقی خواهد ماند.

۱۴ = موانعی خارج از حیطه نظارت برای انجام کار وجود دارد.

بعضی اوقات موانعی در راه عملکرد مطلوب وجود دارد که کارکنان را از انجام دادن صحیح کاری باز می‌دارد. در چنین مواردی آنها نمی‌توانند مانع را مرتفع کنند در عین حال

از گفتن موضوع به مدیر نیز اجتناب می‌کنند. به دلیل اینکه ممکن است از سوی او به بهانه تراشی و یا نداشتن طرز تلقی مثبت نسبت به کار متهم گردند.

عوامل مختلفی که خارج از حیطه قدرت فرد هستند ممکن است او را از انجام دادن کار بازدارند. از جمله اینکه منابع موجود نباشند. مثلاً هنگامی که اطلاعات جمع‌آوری شده برای کار کافی نباشد، در این صورت تجزیه و تحلیل آنها عملی نخواهد بود. در کارهایی که چند نفر آن را به صورت زنجیره‌ای انجام می‌دهند، چنانچه یکی کار خود را به طور صحیح انجام ندهد، افراد بعدی دچار مشکل می‌شوند و با مانع روبرو می‌گردند در بعضی موارد احتمالاً منابع وجود دارند ولی کیفیت آنها نامطلوب است. مثلاً اطلاعاتی که باید مورد استفاده قرار گیرد. دارای اشتباه می‌باشد. آموزشها و دستورهای متناقضی که از سوی رئیس فرد و مقام ما فوق رئیس او داده می‌شود نیز از موانع انجام دادن کار به نحو مطلوب محسوب می‌شود. چنانچه به کسی تکلیفی واگذار و انجام دادن کاری از او خواسته شود ولی اختیارات لازم به او تفویض نشده باشد و از امکانات مناسب برخوردار نگردد، در این حالت او با مانعی در سر راه انجام دادن کار خود مواجه می‌شود.

به طور کلی موانع کاری را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد:

- موانعی که خارج از حیطه قدرت کارکنان است که فرد خاص یا هر کسی را از عمل باز می‌دارد.

- موانعی که فردی از کارکنان را از کار باز می‌دارد به دلیل اینکه او نمی‌تواند بر آنها غلبه کند. مثلاً برای تهیه گزارشی اطلاعات به او داده نمی‌شود و نمی‌داند چطور بر این مانع غلبه کند مثلاً نمی‌داند که می‌تواند شخصاً رجوع کند و به آنها دسترسی یابد یا اینکه این کار مجاز نمی‌باشد.

- موانعی که بر اثر عدم توانایی و مهارت بوجود می‌آید. مثلاً مدیری در هنگام عدم حضور منشی خود، که استفاده از کامپیوتر را بلد است، از دسترسی به اطلاعات محروم می‌ماند، چون نحوه کار با آن دستگاه و کسب اطلاعات را نمی‌داند.

راه‌های مدیر برای پیشگیری

الف - باید مانع مرتفع شود تا عملکرد بهبود یابد. چنانچه مرسومین در جهت انجام دادن کار خود با مانع مواجه شدند و به او رجوع کردند، این موضوع را به عهده آنان واگذار نکنند و آنها را متهم به عدم خلاقیت یا بی‌میلی به کار ننمایند و کوشش کند مانع را

مرتفع نماید. اگر مانع کاری به اشکالی مربوط می‌شود که به واحد دیگری از سازمان مربوط است با جمع‌آوری اطلاعات لازم و مذاکره با مدیران آن واحدها مانع را از میان بردارد. اگر مدیران سطوح مختلف به یک فرد دستور می‌دهند، این کار را متوقف کند. اگر رئیس او دست به این کار می‌زند با او مذاکره کند و آن را خاتمه دهد، در صورتی که نمی‌تواند رئیس خود را از این کار باز دارد، برنامه‌ای برای مرئوس خود تعیین نماید تا در صورت وقوع چنین مواردی بداند چه کاری باید انجام دهد. اگر یکی از مرئوسین با فرد همسطح خود از واحد دیگری در جهت بهبود عملکرد در مذاکره و توافق ناموفق است، او دخالت کند و مساعدت نماید تا مانع مرتفع شود.

ب = چنانچه نمی‌تواند مانع را از سر راه بردارد، گزینه‌های دیگری که می‌توانند بکارگرفته شوند به کارکنان بیاموزد.

ج = نباید در هنگام بروز مسئله آن را به مرئوسین ارجاع کند. همچنین نباید منتظر باشد تا مانعی رخ نماید و پس از اینکه عملکرد را تحت تأثیر قرار داد به فکر آن باشد. باید موانع احتمالی را پیش‌بینی کند و کارکنان را در مورد شیوه مواجهه با آنها و رفع نمودن و انتخاب گزینه‌های مناسب آموزش دهد. در این صورت به آنها کمک می‌کند از ناکامی در انجام دادن کار رهایی یابند.

د = اگر نمی‌تواند مانع را مرتفع کند یا استراتژی برای غلبه بر آن ارائه نماید، بهتر است کار دیگری را به آنها واگذار کند.

۱۴ - محدودیت‌های شخصی کارکنان را از انجام دادن کار باز می‌دارد.

این موضوع بعضی اوقات از سوی مدیران، در موقعی که می‌خواهند از سرزنش در امان باشند و یا به فکر اصلاح عملکرد نیستند مطرح می‌شود. در مواردی عدم برخورداری کارکنان از تواناییهای ذهنی کافی و محدودیت‌های ذاتی دلیل عملکرد نامطلوب آنان دانسته می‌شود. البته در هنگامی که ماهیت کار اقتضای شرایط خاصی را دارد، که فردی از آن بی‌بهره است، مثلاً نارسایی در میزان دید یا عدم سلامت اعضا و جوارح که برای تصدی بعضی از مشاغل لازم است، این مسئله منشاء بروز اشکال در انجام دادن کار می‌باشد. در اینجا باید توجه داشت که عدم توانایی برانجام دادن بعضی کارها بر اثر فقدان آموزش مناسب است و نه ناشی از محدودیت‌های شخصی. یکی از مشکلات این است که بعضی از مدیران ندانستن را مترادف با عدم توانایی می‌دانند و

محدودیت، در نتیجه تلاش و کوششی برای حل آن نمی‌کنند. در حالی که محدودیتهای شخصی به‌طور کلی به دو دسته قابل تقسیم هستند: دائم و موقت و بعضی از آنها بر اثر مرور زمان مانند حاملگی برای خانمها و برخی دیگر با اقدامات و معالجات مربوط قابل رفع می‌باشند.

راه‌حلهای مدیر برای پیشگیری

الف - مدیر باید این واقعیت را قبول کند که هنگامی که در مورد محدودیتهای شخصی بحث می‌شود، استعدادها مورد نظر هستند. استعداد به این صورت قابل تعریف است: «حداکثر سطح عملکردی که یک فرد می‌تواند با برخورداری از حداکثر راهنمایی داشته باشد». محدودیتهای ممکن است جنبه وراثتی داشته یا ناشی از آسیبها و صدمات و بیماری باشد. قابلیت و «استعداد» با «توانایی» که با آموزش افزایش می‌یابد، متفاوتند. اگر چنانچه فردی نمی‌تواند کاری را انجام دهد در حالی که حداکثر مساعدت و راهنمایی را دریافت نکرده، نمی‌توان علت ناکامی او را محدودیتهای شخصی دانست.

ب - این را باور داشته باشد که افراد مورد نیاز او انسانهای عادی هستند نه قهرمانها، و اینکه نیازمند به بهترین بهترین‌ها برای انجام دادن کار روزانه نیست. هزینه بکارگیری آنها غیر قابل تحمل است و اینها کمتر قابل دستیابی می‌باشند.

ج - چنانچه وجود محدودیتهای شخصی خاصی ارتباط با موفقیت و ناکامی در انجام دادن کار دارد، قبل از بکارگماردن افراد، آنان را مورد آزمایش قرار دهد. از آزمونهای مناسب برای دریافت اطلاعات برای کمک به قضاوت بهره بگیرد.

د - در نسبت دادن عملکرد نامطلوب یا عدم عملکرد به محدودیتهای شخصی تسریع نکند. این معمولاً آخرین علت برای عدم عملکرد است. قبل از اینکه فردی را به این دلیل از کاری تغییر دهد، اطمینان حاصل کند که عدم عملکرد بر اثر قصور او در آموزش وی نیست. این کار صرف هزینه‌ای را در بر ندارد ولی اگر تشخیص نادرستی داده شده باشد، عواقب نامطلوبی رخ می‌نماید.

ه - قبل از اخذ تصمیم نهایی در این مورد اقدامات ذیل را برای کسب اطلاع و آگاهی کامل انجام دهد:

۱ - از کسی که چنین مسئله‌ای در مورد او مطرح است، بخواهد که نحوه انجام دادن

کاری را که از او انتظار دارند، بیان کند.

۲- اگر پاسخ صحیح بود، از او بخواهد که آن را انجام دهد و خود ملاحظه کند که تمامی قدمهای کار را صحیح برمی‌دارد یا خیر.

۳- اگر پاسخ صحیح نداد و یا آن کار را صحیح انجام نداد برای او تفصیلاً آنچه مورد انتظار است بیان و سپس قسمت دوم را تکرار کند.

و اگر واقعاً محدودیت شخصی عامل عدم موفقیت بوده است، تنها راهی که باقی می‌ماند جایگزینی فرد و یا تحمل آن وضعیت است.

۱۵ - مشکلات شخصی کارکنان به انجام دادن کار لطمه می‌زند.

مشکلات شخصی کارکنان از موضوعاتی است که در انجام ندادن کار مؤثر و از مسائلی مهمی است که مدیران با آنها مواجه‌اند. بسیاری از آنان نمی‌دانند در باره آنها چگونه باید با کارکنان مذاکره و چگونه مسائل را حل کنند. رفتار آنها از تنوع برخوردار است. ممکن است آنان در این جهت فهیم، حساس، مساعدت‌کننده، مشاور، روانشناس، بجای قرض‌دهنده وجوه و یا فردی بی‌توجه و خشن به حساب آیند.

مشکلات شخصی آن وقایعی هستند که در زندگی برای افراد اتفاق می‌افتند و به نظر می‌رسد علت انجام ندادن کار باشند. مشکلات خانوادگی، طلاق، فوت خویشان و... از این زمره‌اند. معمولاً این مشکلات آثاری در محیط کاری دارند که قابل تمیز و مبین آنها هستند. مثلاً صرف وقت بیش از حد برای مکالمات تلفنی شخصی، کم‌کاری یا اشتباه به دلیل بی‌توجهی به کار و صحبت با همکاران در مورد مشکلات شخصی، دیر آمدن و زود رفتن‌ها و... این‌گونه افراد وجود مشکلات شخصی و عدم تمرکز و آمادگی ذهنی را دلیل بر کار کند یا غیر صحیح خود می‌دانند.

البته اغلب سازمانها در صورت بروز مشکلاتی از قبیل آنچه یاد شده فرصتهایی را در اختیار کارکنان خود قرار می‌دهند تا صرف رفع آنها کنند. در اینجا منظور از بحث آن دسته از مشکلاتی است که با خط‌مشهای متخذه در سازمان قابل حل نیست؛ مواردی است که مدیر اجازه می‌دهد تا آنها موجب عملکرد نامطلوب شوند. به عبارت دیگر او کارکنان را مجاز می‌دارد تا به دلیل این مشکلات عملکرد نامطلوب یا عدم عملکرد داشته باشند. این موارد را می‌توان به صورتهای ذیل بیان داشت:

- درست است که بعضی مشکلات - از قبیل مرگ عزیزان - جدی و قابل توجه هستند

اما برخی دیگر دارای این شدت نیستند و نباید به انجام دادن کار موظف افراد لطمه بزنند. در اینجا تعدادی از مدیران با تسامح و عدم توجه، به کارکنان اجازه می‌دهند که حضور در کار نداشته باشند و صحیح عمل نکنند. مثلاً با وقوع کوچکترین ناراحتی برای آنها، آنان را مجاز به دوری از محیط کار و استراحت می‌دانند در حالی که می‌توانند به آنها تفهیم کنند که هر چند ناراحتی مختصری وجود دارد، ولی به کار آنها نیاز هست و باید حضور داشته باشند.

در بعضی موارد خط مشی صریحی در سازمان در مواجهه با این مشکلات وجود ندارد. در نتیجه هر مدیری باید به تشخیص خود عمل کند. در اینجا اینکه آنها باید از دیدگاه مرئوسین خود افرادی فهیم و حساس باشند، موجب می‌شود تسامح کنند و آنچه را که مجاز نیست علت انجام ندادن کار از سوی کارکنان باشد، در عمل مجاز بدانند. - یکی از مشکلاتی که مدیران با آن مواجه هستند آن است که نمی‌توانند هنگام بروز این مسائل (مشکلات شخصی) چگونه با کارکنان صحبت و مذاکره کنند. از جمله دلایل صرف وقت بیش از حد برای رسیدگی به این امور، این است که چنین مواقعی تنها اوقاتی است که کارکنان مورد توجه مدیر قرار می‌گیرند. اگر فقط در موقع بروز مشکلات شخصی مرئوسین توجه و حساسیت و درک و مساعدت از سوی مدیر دریافت کنند، بحثهای مربوط به این موضوع افزایش می‌یابد. زیرا چنانچه متعاقب رفتاری پی‌آمد مثبتی دریافت شود، در آینده تکرار می‌شود.

موضوع دیگری که باید در اینجا مد نظر قرار گیرد آن است که آنچه ذهن نسان را به خود مشغول می‌کند و او را از کار بازمی‌دارد لزوماً به ناراحتیها و مصائب خلاصه نمی‌شود. بلکه وقایع خوشایندی ممکن است عامل این امر باشند. اکثر مدیران در اینکه به کارکنان خود توصیه کنند حواس خود را از موضوعات شاد زندگی منصرف کنند و به حل مشکلات کاری بپردازند، مسئله‌ای ندارند بلکه در اینکه به آنان بگویند که ذهن خود را از نا کامیها منصرف کنند و به کار بپردازند، مشکل دارند. در حالی که علت هر دو یکی است. آنها فکرمی‌کنند در مورد موضوعات مطبوع این حق را دارند ولی در نامطبوعها خیر.

راه‌حلهای مدیر برای پیشگیری:

الف - مدیر باید آگاهی داشته باشد که تعداد قابل توجهی از مشکلات شخصی که به

عنوان علت انجام ندادن کار مطرح می‌شوند، به این جهت است که او آنها را مجاز دانسته است. ب - مشکلات شخصی کارکنان در محیط کاری عمدتاً به دو دسته قابل تقسیم است: مشکلات عاطفی و مشکلات وقت و زمانی. مورد اول شامل ناراحتیها و بیحوصلگیها، شکایت کردن، آشفته خاطر بودن، افسردگی و ... است. مورد دوم خود به دوشق تقسیم می‌شود: حوادث اضطراری که کارکنان باید لزوماً به آن پردازند از قبیل بیماریهای حاد اعضای خانواده و ... و مواردی که برای خود آنها پیش می‌آید و نیاز به صرف وقت دارد، مانند تعویض گواهینامه رانندگی، مراجعات پزشکی و ...

در مورد مشکلات دسته دوم به کارکنان اجازه دهد که به کارهای مربوط به حل مشکلات خود پردازند. می‌تواند آنها را مجاز دارد که دیرتر سرکار حاضر شوند و زودتر آن را ترک کنند و بعداً عقب افتادگی کاری را جبران نمایند. اگر مسائل مربوط به حوادث اضطراری است توجه به آن باید در تقدم قرار گیرد، چون برای آنها خیلی مهم است. در اینجا کمک و مساعدت و در صورت ضرورت درباره جبران کار شخصاً اقدام کند تا آنها بتوانند سرعت به حل مشکل پردازند.

درباره مشکلات عاطفی خود را در دسترس کارکنانی که چنین مسائلی دارند قرار دهد. کوشش خود را متمرکز به حل مشکلاتی کند که مکرراً با آن مواجه هستند. اگر افرادی از نظر عاطفی آشفته هستند ولی کارشان را درست انجام می‌دهند، در اینجا مشکل کاری وجود ندارد بلکه او می‌تواند آنها را برای زندگی بهتر کمک کند. نباید نقش روانشناس غیر حرفه‌ای را بازی کند که با موفقیت روبرو نخواهد شد. کارکنان را در زمینه شغلی و حرفه‌ای یاری کند و به آنها مشورت ارائه دهد.

ج - در وضعیتهایی که مشکل شخصی برای کارکنان وجود دارد ولی کار باید اجرا شود، لازم است این کارها انجام پذیرد:

- در مورد مشکل به تفصیل بحث و کوشش کند آنها را با راهنمایی در مورد این که از چه منابعی می‌توانند برای حل آن مساعدت دریافت دارند یاری دهد.
- اگر مشکل مرتفع نشد و موفق به حل آن نشدند، برای آنان توضیح دهد که در حقیقت دو مشکل وجود دارد یکی مشکل آنها و دیگری مشکل کار.
- توضیح دهد که مشکل شخصی ممکن است سریعاً مرتفع نشود و تا مدتی طول بکشد ولی مسئله کار باید سرعت حل شود. مثلاً مسئله عاطفی ناشی از شکست در ازدواج ممکن است یک سال طول بکشد ولی مسئله کاری نمی‌تواند این قدر معطل

بماند. در چنین مواردی اظهار دارد که متأسفانه قادر به حل آن نیست و از آنها بخواهد که در حل مسئله کاری مساعدت کنند.

۵- با دید واقع بینانه مشکلات شخصی را که سطح سازمان به عنوان علت انجام نیافتن کار قابل قبول هستند مشخص کند. آن مشکلاتی که مدیران همه واحدها با آنها به نوعی درگیر هستند و نیاز به مساعدت دارند. راحلهایی برای رفع آنها به صورت برنامه ریزی شده و مشخص ارائه نماید.

۵- به طور کلی انسان در طی زندگی با مشکلاتی مواجه است و افراد غالباً در محیط غیرکاری و در زندگی اجتماعی به انجام دادن کارهایشان مشغول هستند، درحالی که مشکلاتی هم دارند. نباید به کارکنان بگوید که از مشکلات ناراحت نشوند و تحت تأثیر قرار نگیرند، بلکه به آنها بگوید در عین اینکه از مشکلات شخصی تأثیر می پذیرند، وظایف مورد انتظار خود را انجام دهند. به آنان توضیح دهد که این فکر یک فکری از عاطفه نیست بلکه راهی است که به انسان کمک می کند تا به توفیق دست یابد.

۱۶- کار نشدنی است.

بعضی از اوقات مدیران کاری را به کارکنان ارجاع می کنند که امکان انجام دادن آن وجود ندارد. به طور مثال کاری را که انجام یافتن آن مستلزم صرف سه ساعت وقت است در دو ساعت طلب می کنند. البته این موضوع نباید با بهره گیری از خلاقیت در کار اشتباه شود. منظور این نیست که کاری را که تاکنون کسی انجام نداده، فرد دیگری با نوآوری انجام دهد. اگر منظور نوآوری از سوی کارکنان باشد، تنها نباید به آنها کارها را واگذار نمود بلکه باید از روشهایی همچون طوفان مغزی^۳ و سایر روشهای مربوط بهره جست. تا کارهایی که غیر محتمل بنظر می رسد انجام شود. منظور این است که از کسی کاری خواسته شود که تاکنون نه کسی توانسته آن را انجام دهد و نه راههای ممکن ساختن آن را جستجو نماید. ریشه این مشکل در واقع بی توجهی و عدم دقت مدیران در سنجش شرایط مربوط به انجام کار و امکانات و محدودیتهای موجود برای آن است.

راه‌حلهای مدیر برای پیشگیری

الف - اگر واقعاً کارکنان از عهده انجام دادن کاری بر نمی‌آیند، کار دیگری را به آنها واگذار نماید. گزینه دیگری در اینجا وجود ندارد.

ب - منابع را درجایی بکارگیر که موجب انجام یافتن کار توسط کارکنان شود.

نتیجه‌گیری

جمع‌بندی آنچه در موارد پیشین بیان شد، ما را به این واقعیت رهنمون می‌سازد که به استثنای مواردی که انجام دادن کار بنا بر دلایل گوناگون واقعاً انجام ناپذیر است، این عملکرد ضعیف مدیر است که موجب انجام نیافتن کار از سوی کارکنان و یا نامطلوب بودن آن می‌شود. عدم آگاهی مدیران از نحوه صحیح اقدام و برداشت نامناسب از موضوعات باعث ضعف عملکرد آنان است. مثلاً بعضی معتقدند که مرئوسین خوب نیاز به راهنمایی ندارند و یا اینکه با وجود پرداخت حقوق به کارکنان، نباید دلیلی برای تقدیر از آنها وجود داشته باشد، اگر چنین اندیشه‌هایی مورد قبول باشد، اساساً باید در ضرورت وجود مدیران تردید نمود.

در مورد استفاده از تجهیزات و ماشینها، توجه مدیران بر نگهداری این وسایل، علاوه بر تعمیر آنها، معطوف است. در دورانهای اولیه استفاده از ماشین، به طور مستمر از کار آن استفاده می‌شد تا اینکه نیاز به تعمیر پیدا کند و معیوب شود ولی در حال حاضر قبل از بروز هر نوع مشکلی اقدام به مراقبتهای ویژه (تحت عنوان نگهداری) می‌شود. در مورد بکارگماری و استفاده از خدمات انسانها نیز باید چنین توجهی معمول شود، قبل از بروز مشکل باید اقدام پیشگیرانه بعمل آید.

تنها استخدام و بکارگیری افراد شایسته کافی نیست باید آنها را هدایت کرد. نه تنها در هنگامی که مسئله‌ای رخ می‌دهد، بلکه برای اطمینان از دستیابی به بازده موردنظر، مدیر باید همواره کارها را تحت مراقبت داشته باشد و عنداللزوم اقدامات مداخله‌گرانه و پیشگیرانه را انجام دهد. استفاده از آنچه به عنوان راه‌حلهای در این مقاله به آنها اشاره شده است باعث می‌شود مدیران با اقداماتی، قبل و بعد از شروع کار از بروز عملکرد نامطلوب و یا انجام نگرفتن کار اجتناب و پیشگیری کنند و به بیشترین بهره‌گیری از منابع انسانی توفیق یابند.

