

## چرا کارکنان ، کاری را که از آنان انتظار می رود انجام نمی دهند؟

یکی از مهمترین مسائل مورد علاقه مدیران این است که چگونه می توانند کارکنان را به انجام دادن کاری که می خواهند، ترغیب کنند. این موضوع به صورت دیگری قابل طرح است و آن اینکه “چرا کارکنان، کاری را که از آنان متصور است، انجام نمی دهند؟” بحثهای تئوریک زیادی تاکنون در این زمینه مطرح شده است و لی آنچه از دیدگاه مدیران بیشتر اهمیت دارد، اطلاع و به کارگیری رهنمودهایی است که در عمل بهترین کاربرد را داشته باشد.

در پژوهشی که بوسیله یکی از مشاوران مدیریت در ایالات متحده در طی مدت پانزده سال از طریق جمع آوری نظرات بیش از بیست هزار تن از مدیران بعمل آمده، کوشش شده است، دلایل این موضوع جست و جو بررسی شود. همچنین باتوجه به آثار مشخصی که اقدامات مدیر در این جهت داراست، شیوه اقدام و عمل او که موجب میشود کارکنان آنچه از آنان متصور است، انجام ندهند و نتیجه عملکرد مطلوب حاصل نشود، مورد توجه قرار گرفته است.

در استنباط از یافته های این پژوهش، دلایل متعددی در پاسخ به سؤال فوق ، گردآوری و دسته بندی شده و همراه با هر مورد، راه حلهایی برای اجتناب از این امر و در نتیجه دستیابی به عملکرد مطلوب به مدیران توصیه گردیده است.

نتایج حاصل از این تحقیقات، در کتابی تحت عنوان “چرا کارکنان، کاری را که از آنان انتظار می رود، انجام نمی دهند؟ و در این باره چه باید کرد؟” از سوی “فردیناند، ف. فورنيس” به رشته تحریر درآمده است. از آنجا که یافتهها و راه حلهای ارائه شده، از موضوعات سودمند و کاربردی است، در این نوشته با رعایت اختصار به

## ۱- کارکنان دلایل و ضرورت انجام دادن کار را نمی دانند

گاهی اوقات مدیران می خواهند کارکنان بدون هیچ گونه پرسشی کار خود را انجام دهند. دلایلی هم برای این کار دارند؛ مثلاً اینکه آنها حقوق دریافت می کنند و باید کارشان را انجام دهند یا اینکه مدیر وقت ندارد که به پرسشهای آنها پاسخ بگوید و ... در نتیجه کارکنان بر اثر عدم آگاهی از علت وجودی و اهمیت کار، آن را انجام نمی دهند. 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 غیر اینصورت عملکرد او نامطلوب خواهد بود.

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

### راه حلهای 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 در آمده اند، 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 می خواهد اقدامی در جهت حل مشکل برای بهبود کیفیت کار انجام 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) هنگامیکه کار دشواری است یا عواقب فوری خوشایندی ندارد، منافع بلندمدت 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 سهم گرداند.

ه) پادشاهی که بر اثر عملکرد خوب نصیب آنان خواهد شد، از قبیل: حیثیت، دانش افزایی، موقعیت، آسایش و امنیت و پاداش مالی را برای آنها توضیح دهد. همچنین تنبیه هایی که در نتیجه عملکرد نامناسب و ضعیف مانند از بین رفتن حیثیت، عدم امنیت شغلی و محرومیت از دریافت وجوه و ... متوجه آنان می شود، به روشنی بیان کند تا از عواقب عملکرد خود، آگاهی کامل یابند و برای تنبیه و احیاناً خاتمه کار، تمام حجتی شده باشد.

## **۲- کارکنان چگونه انجام دادن کار را نمی دانند.**

در بعضی از موارد کارکنان تصور می کنند چنانچه در مورد نحوه انجام دادن کار از مدیر خود پرسش کنند، دلیل ضعف آنان خواهد بود یا اینکه سرزنش خواهند شد و یا به پاسخ مطلوب دست نخواهند یافت. از سوی دیگر، تعدادی از مدیران فکر می کنند چون به کارکنان در ازای انجام دادن کار حقوق پرداخت می شود، نباید به آنها در مورد انجام دادن کار توضیح داد یا فکر می کنند چنانچه به آنان توضیح دهند، در واقع به جای آنها فکر کرده اند و یا کار آنان را انجام داده اند یا اینکه تنگی وقت اجازه چنین کاری را نمی دهد. نتیجه این می شود که کارکنان ندانند چگونه کار را انجام دهند. عوامل رصلی مرتبط با مدیران که موجب این امر

میشود، میتوان بدین ترتیب برشمرد:

مدیران فرض می کنند کارکنان نحوه انجام دادن کار را بلد هستند.

مدیران فکر می کنند که نحوه انجام دادن کار را آموزش می دهند، در حالیکه که تنها به گفتن اکتفا می کنند.

مدیران تصمیم می گیرند که وقت را درباره آموزش تلف نکنند (این کار را تلف کردن وقت می دانند)

مدیران ترجیح می دهند کارکنان جدیدالاستخدام زودتر به کار مشغول شوند اما نمی دانند که بعداً به دلیل

عملکرد نامطلوب و کیفیت و کمیت پایین کار و ... متضرر خواهند شد.

### **راه‌های مدیر برای پیشگیری:**

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

(ب) برای آموزش، دستورالعمل و راهنمایی تنظیم و آن را استاندارد نماید.

(ج) شیوه عمل کارکنان و نحوه عملکرد مطلوب را به آنان آموزش دهد و آنان را در برابر مشکلات و موانع و

راه‌هایی که وجود دارد، راهنمایی کند.

در بسیاری از موارد، مدیران از اهمیت کارها آگاهی دارند ولی کارکنان از این موضوع بی اطلاع اند و ممکن

است آن را بی اهمیت بدانند. راه حل اساسی آن است که دلیل انجام دادن کار برای کارکنان روشن باشد.

در بعضی از موارد کارکنان تصور می کنند چنانچه در مورد نحوه انجام دادن کار از مدیر خود پرسش

کنند، دلیل ضعف آنان خواهد بود از سوی دیگر، تعدادی از مدیران فکر می کنند نباید به کارکنان در مورد

انجام دادن کار توضیح داد یا اینکه تنگی وقت اجازه چنین کاری را نمی دهد نتیجه این می شود که کارکنان

ندانند چگونه کار را انجام دهند.

(د) در مورد کارهای جدید که ممکن است عملکرد نامطلوب، نقایص مهمی را در بر داشته باشد، امکان شبیه

سازی را فراهم آورد.

ها) آزمونی را به صورت کتبی یا عملی طراحی کند تا از طریق اجرای آن مطمئن شود که کارکنان واقعاً نحوه انجام دادن کار را یاد گرفته اند یا نه. اگر کسی ضعیف بود مجدداً او را آموزش دهد. از کارکنان نپرسد که آیا کار را می توانند انجام دهند یا نه بلکه از آنها بخواهد چگونگی انجام دادن آن را تعریف کنند یا آن را از قوه به فعل درآورند.

### **۳- کارکنان نمی دانند انجام یافتن چه کاری از آنها مورد انتظار است.**

البته نه به این مفهوم که کلاً بی اطلاع هستند بلکه نمی دانند که کار باید در چه زمانی شروع و در چه موقعی خاتمه یابد یا اینکه نتیجه کار دقیقاً باید چه چیزی داشته باشد. در بسیاری از موارد موضوع به طور کامل از سوی مدیر به کارمند تفهیم نشده است و آنچه در ذهن مدیر وجود دارد، تماماً به وی انتقال نیافته است، در نتیجه مجبور به حدس زدن و برداشتهای متفاوت می شود و در نهایت موجبات ناهمگونی را فراهم می سازد. کلمات و عبارات بکار رفته در هنگام ارتباط نیز ممکن است به طور متفاوتی استنباط شود و مقصود اصلی تفهیم نشده باشد؛ به طور مثال، مفهوم "سروقت آمدن" می تواند به انحاء مختلف تعبیر شود: در رأس ساعت مقرر کارت زدن، استقرار در اتاق محل کار، مشغول به کار شدن و ... به هر حال، روشن نبودن رفتار مورد انتظار و قبول و ناآشنایی با شرح وظایف مشاغل، موجب اشکالات فراوانی میشود.

### **راه‌حلهایی مدیر برای پیشگیری:**

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

ب) چنانچه می خواهد بداند که آیا کارکنان می دانند چه انتظاراتی از آنان می رود، فقط به پرسیدن اکتفا نکند بلکه از آنها بخواهد که آنچه را که از ایشان متصور است بیان کنند.

ج) در تنظیم شرح شغلها اختصار به کار نبرد و مبسوط عمل نماید.

د) کار مشخص کردن وظایف و رفتار مورد انتظار را به واحد امور کارکنان واگذار نکند، 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 پروژه ها برنامه زمانبندی شده تنظیم کند و مشخص سازد که در این راه چه گامهایی باید برداشته شود.

#### **۴- کارکنان فکر می کنند راهکار مورد نظر مدیر مؤثر نیست.**

در اینجا کارمند فکر می کند که راهکار انتخابی مدیر او به نتیجه نخواهد رسید و کار را بر مبنای راهکار خود انجام می دهد. این مورد معمولاً در موقعی که فرد شغل جدیدی را آغاز کند یا در هنگامیکه به جای روش قدیمی شیوه جدیدی در کار ارائه شود، پیش می آید.

البته باید توجه داشت، این بحث مربوط به موقعی است که راهکار مدیر کاملاً مؤثر است ولی کارمند آن را قبول ندارد نه اینکه راهکار او مناسب نباشد یا مدیر تردید داشته باشد.

## راه‌های مدیر برای پیشگیری:

الف) هنگامیکه مدیر کارهای تازه‌ای به کارکنان ارجاع می‌کند از آنان بخواهد تا نظریات خود را در مورد آن بیان کنند و در صورتیکه 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 متقاعدکننده‌ای برای آنان داشته باشد و روش خود را ارائه و کارکنان را متقاعد کند.

ج) متقاعد کردن کارکنان جدید راحت‌تر است؛ زیرا مدیر به تجربه صحت کارهای خود را یافته است. در این مورد باید به سادگی توضیح دهد. در مورد کارکنان مجرب، کار مشکل‌تر است. اگر قبلاً به راهکار مدیریت عمل شده باشد باید آن را به عنوان گواه صحت عمل معرفی کند و اطلاعات مربوط را ارائه دهد. چنانچه قبلاً انجام نیافته باشد اطلاعات لازم را در مورد اینکه راهکار انتخاب شده مؤثر است، در اختیار آنان قرار دهد. در هر دو صورت، باید به طور مفصل توضیحات لازم با استدلال کافی ارائه شود.

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

بسیاری از مدیران غیرمحمتمل‌ترین دلیل برای انجام ندادن کار و عملکرد نامطلوب را عدم ارائه پیامد مثبت به کارکنان می‌دانند؛ زیرا نمی‌دانند پیامد مثبت دادن به آنان از دیدگاه آنها چیست؟

**۵- کارکنان فکر می‌کنند راهکار خودشان بهتر است.**

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

### **راه‌های مدیر برای پیشگیری:**

الف) مدیر باید با قبول اینکه ممکن است برای انجام دادن کارها راه‌های مختلفی وجود داشته باشد، کوشش کند در مواردی که مؤثر و منجر به عملکرد بهتر است، نوآوری انجام شود، ولی از گزینش راهکار تازه‌ای از سوی 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 راهکار 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 به این موضوع مورد توجه قرار گیرد.

ج) مسئولیت متقاعد کردن کارکنان بر عهده مدیر است. با استفاده از اطلاعات خود باید آنان را متقاعد سازد که راهکارشان 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 می کند. 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 بی نتیجه ماند، از کارمند 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 می کنند انجام دادن کار دیگری مهم تر است

در این حالت مشغول به کار هستند ولی کار دیگری غیر از آنچه پرداختن بدان از سوی مدیر مقدم شمرده شده است؛ زیرا فکر می کنند آن کار مهم تر است. آنها واقعاً از تقدم کارهای واگذار شده و اولویتها بی اطلاع هستند. موارد ذیل را می توان 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.
- پاداشها می توانند جنبه مادی یا غیر مادی داشته باشند؛ همچنین ممکن است از ناحیه مدیر، همکاران یا نفس کار، نصیب کارکنان شود. چنانچه پاداش بلافاصله پس از رفتار مطلوب ارائه شود، اثر بیشتری در بهبود عملکرد دارد.

- 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 حلهای مدیر برای پیشگیری:

الف) چنانچه کارهای واگذار شده به کارکنان از اولویتهای متفاوت برخوردار است و یا اولویتهای تغییر می کند، مدیر باید اولویت هر کاری را دقیقاً مشخص کند و به طور تفصیل در مورد دلیل اولویتهای به کارکنان توضیح دهد.

ب) اگر کار از جای دیگری به آنان ارجاع می شود، فهرستی از طبقه بندی اولویتهای را در اختیار آنان قرار دهد تا در موقع لازم قادر به طبقه بندی باشند.

ج) اگر اولویتهای بنابر عوامل مربوط به وضعیت کاری تغییر می کند، همان راهی را که خود برای تشخیص مهم تر کار به کار می برد به آنان ارائه نماید.

د) هنگامی که اولویتهای 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 تا 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 پیامد مثبتی از انجام دادن کار دریافت نمی دارند

بسیار از مدیران غیر محتمل ترین دلیل برای انجام ندادن کار و عملکرد نامطلوب را عدم ارائه پیامد مثبت به کارکنان می دانند؛ زیرا نمی دانند پیامد مثبت دادن به آنان از دیدگاه آنها چیست و چگونه پاداش بر عملکرد تاثیر می گذارد. لذا انعکاسی نسبت به آنان ندارند؛ به طور مثال ممکن است یکی از کارکنان برای تهیه گزارشی حتی اوقات فراغت خود را در منزل 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 موثر نیست. این درست است که اگر پرداخت حقوق به آنها متوقف شود در سر کار خود حاضر نخواهند شد ولی دریافت آن الزاماً موجب انجام دادن کار مورد انتظار نمی شود. آنان هنگامی که کار خود را به درستی انجام می دهند که عملکرد آنها منجر به پیامد مثبت و پاداش گردد. پاداشها می توانند جنبه مادی و ملموس و یا غیر مادی داشته باشند؛ همچنین ممکن است از ناحیه مدیر، همکاران یا نفس کار، نصیب کارکنان شود. چنانچه پاداش بلافاصله پس از رفتار مطلوب ارائه شود، اثر بیشتری در بهبود عملکرد دارد.

مدیران می توانند با تقدیر شفاهی از کارکنان که پی در پی متعاقب عملکرد مطلوب ارائه می کنند، باعث بروز رفتار مورد قبول و بهبود عملکرد شوند. این کاری است که هزینه ای نیز در بر ندارد، ولی متأسفانه کمتر انجام می شود.

### راه‌های 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 می تواند انجام پذیرد (بلافاصله در حد امکان) برای حفظ سطح و بهبود عملکرد غفلت نرزد؛ به طور نمونه درباره مثالی که قبلاً بدان اشاره شد، به کارمند خود بگوید: "من متوجه شدم که شما دیشب وقت اضافه ای برای تکمیل گزارش صرف کرده اید، واقعاً از زحمات شما تشکر می کنم."

ب) هنگام ارائه پاداش و تقدیر شفاهی آن را خصوصی انجام دهد تا از عکس‌العملهای منفی احتمال سایرین اجتناب شود.

ج) تقدیر شفاهی باید دقیقاً در مورد کاری که انجام یافته است به عمل آید و از تعمیم دادن و بیان کلی اجتناب گردد.

د) همان طور که برای اطلاع از میزان پیشرفت کاری کارکنان وقت صرف کرده است واز آنان در بسیاری از مواقع، هنگام بروز مشکل در عملکرد، از دیدگاه کارکنان مسئله ای وجود ندارد، درحالی که از نظر مدیران وجود دارد. در حقیقت این مشکل ناشی از آن است که “بازخورد” کافی برای کارکنان نسبت به کارشان وجود ندارد.

سوالی می کند، برای تقدیر شفاهی نیز اوقاتی را اختصاص دهد.

ه) اگر تمامی اجزای یک کاربه استثنای یک قسمت، درست انجام شده است، در مورد اجزای صحیح تقدیر به عمل 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 می پندارند که کار مورد نظر را انجام می دهند**

در بسیاری از مواقع، هنگام بروز مشکل در عملکرد، از دیدگاه کارکنان مسئله ای وجود ندارد، در حالی که از نظر مدیران وجود دارد. در این گونه موارد، آنها فکر می کنند که کار به خوبی پیش می رود؛ زیرا از سوی مدیر نسبت به نحوه انجام کار عکس العملی نشان داده نشده است یا به طور مثال گزارشی را که برای او تنظیم کرده اند 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 “بازخورد” کافی برای کارکنان نسبت به کارشان وجود ندارد.

معمولاً مدیران گزارش فعالیت های واحد خود را برای مقامات بالاتر ارسال می دارند و مایل هستند بازخورد

دریافت کنند. متأسفانه به ندرت به کارکنان خود به طور ادواری و منظم نقطه نظری را از دیدگاه خود ارائه می نمایند یا تنها وقتی این کار را می کنند که مسئله ای پیش آمده باشد، که دیگر خیلی دیر است. بازخورد مدیر به کارکنان باید به موقع باشد. اگر مدیری پس از دریافت یک گزارش از سوی کارمند خود به او بگوید که آن بد تنظیم شده یا 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 نتیجه بخش نیست و البته اگر اصلاً (به طور مثبت یا منفی) ارائه نشود، موجب اشکالات فراوان است.

### راه‌های مدیر برای پیشگیری

الف) مدیر باید براساس 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) بازخورد ارائه شده به کارکنان با توجه به نوع قضاوت و ارزیابی مدیر از فعالیت آنان می تواند مثبت، منفی یا خنثی باشد و نیز بسته به اینکه کار به طور کلی مورد سنجش قرار گیرد یا جزئی، ممکن است بازخورد، کلی یا جزئی باشد؛ در هر صورت باید به اقتضای شرایط، موثرترین آنها به کار گرفته شود.

ج) ارائه بازخورد در مواقع مقتضی موجب افزایش کارایی می شود. در طی روز، عملکرد آن روز را بهبود می بخشد 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 اندازه گیری کار و تعیین کمیت و کیفیت آن امکان پذیر است در همان مواقع نسبت به ارائه بازخورد اقدام شود.

ه) مدیر باید میزان موفقیت کارکنان را به اطلاع برساند و نه میزان و نرخ خطای آنها را؛ برای مثال اگر در

کاری ۹۰ درصد توفیق و ده درصد شکست داشته اند، 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 بازخورد 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 می کنند

البته هیچ مدیری آگاهانه به کارکنان خود برای عملکرد نامطلوب یا انجام ندادن کار پاداش نمی دهد، بلکه

این کار به صورت ناخودآگاه و غالباً به صورتهای زیر انجام می پذیرد:

- به کسی که کار دشواری را ضعیف انجام می دهد، تنها کارهای ساده واگذار می شود.
- به کارکنانی که کنترل آنان مشکل است، آزادی بیشتری داده می شود.
- به کارکنانی که مکرراً از تکالیف مشخص شده شکایت می کنند، تکالیف کمتری واگذار می شود.
- هنگامی که کارکنان در انجام دادن کار مرتکب اشتباه می شوند، مدیر آن را تصحیح می کند.

## راه حلهای 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 مسئله ای 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 نمی خواهد انجام شود، پاداش ندهد و درباره

آنچه می خواهد انجام پذیرد توجه نشان دهد.

د) هنگامی که کارکنان کار دشواری را نامطلوب انجام می دهند، آنها را به دقت هدایت کند تا سایر عوامل به جز دشواری کار که موجب عملکرد نامطلوب است، حذف شوند. ولی تکلیف را از آنان بر ندارد تا موقعی که بهبودی حاصل شود یا اینکه آنها را تعویض نماید.

ه) هنگامی که کارکنان به سختی کنترل می شوند، نظارت لازم مدیریتی را اعمال کند و یا عواقب منفی را برای عملکرد ضعیف، مانند انضباط با قاطعیت به کار گیرد ولی بلافاصله پس از بهبود از آنان شفاهاً تقدیر کند. و) اگر کارکنان مکرراً از تکالیف واگذار شده شکایت می کنند در حالی که واگذاری کار منصفانه و اجتناب ناپذیر است، شکایات را نادیده بگیرد و پس از انجام دادن صحیح کار از آنان به طور شفاهی تقدیر کند.

ز) اگر بدین نتیجه رسید که کارکنان در صدد آزار رساندن به او هستند و بدان منظور این کارها را انجام می دهند به اقدامات زیر دست بزند:

- ناراحتی و فشاری را که متحمل می شود، ضعف کنترل خود را آشکار نسازد.
- هر موقع که کار صحیحی انجام دادند، بلافاصله شفاهاً تقدیر کند.
- سعی کند با آنها دوست شود. درباره امور شخصی و علایق فردی آنان گفت و گو و کوشش کند، علت اذیت کردن آنان را دریابد؛ مثلاً می تواند آنها را مخاطب قرار دهد و بگوید: "می دانم مرا دوست ندارید، ولی نمی دانم چرا. آیا می توانید بگویید چرا؟"

#### ۱۰- کارکنان به خاطر انجام دادن کاری که به آنان محول شده، تنبیه می شوند

در این حالت، رفتار یا عملی صورت می پذیرد که نتیجه و حاصل آن به انجام ندادن کار از سوی کارکنان منجر می شود؛ به طور مثال اگر کسی برای کسب تکلیف سوالی 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 می دهد، کارهای بیشتری تحمیل کنند یا به کسی که فکر نوی را مطرح می کند گفته شود که مثل دیگران راهنماییها را به کار بندد و عمل کند؛ در این صورت، وقتی با چنین رفتارهایی تنبیه شدند دیگر این کارها را انجام نمی دهند. در واقع افراد با انجام ندادن کار از تنبیه شدن جلوگیری خواهند کرد. البته این نوع تنبیه ها تنها از ناحیه مدیر نیست بلکه می تواند 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 مهم تری دارند قابل توجه است. در بعضی موارد اگر کسی زود به سر کار 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 می گیرند. 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 می شود آنچه را که از کارکنان انتظار می رود، 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 اشکال، رفتاری را که واقعاً و در عمل تنبیه تلقی می شود، تغییر دهد؛ مثلاً:

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

- هنگامی که یکی از کارکنان داوطلبانه با او ارتباط برقرار می کند و مسائلی را بیان می دارد او را

مطمئن سازد که از آن مطالب برای خرده گیری استفاده نخواهد کرد.

- اظهار نظرهای خود را بررسی کند و ببیند آیا مثبت اند یا منفی و اطمینان حاصل کند که حداقل نیمی از آنها مثبت یا دست کم خنثی باشد.
- طعنه زدن در محیط کار را حذف نماید. موقعی که مشارکت و اظهار نظر افراد، در جلسات با طعنه دیگران مواجه می شود، اعلام کند این کار ناپسند است و مجاز نیست.
- اگر انجام دادن کار به طور نامطلوب نتایج منفی را برای کارکنان در برداشته باشد احتمال وقوع چنین کاری کاهش می یابد در صورتی که این عواقب وجود نداشته باشند عملکرد نامطلوب ادامه می یابد.
- ب) برای ایجاد موازنه با تنبیه، در مواقعی که کار ذاتاً با ناراحتی و تنبیه توأم است، پاداشهایی را بدین ترتیب ارائه کند:

- هنگامی که باید کار ناخوشایندی انجام شود، نتایج منفی آن را با پیامدهای 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 ساده ای 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 کار را انجام دهند و به چه دلیل در مورد انجام آن کار از آنها توضیح می خواهد.

## ۱۱- کارکنان برای انجام کار، پیامد منفی پیش بینی می کنند

در مورد قبلی، کارکنان پیامد منفی دریافت می کردند، در اینجا انتظار پیامد بد بر اثر انجام دادن کار مطرح

است. مسئله در این نیست که پیامد بد واقعاً وجود دارد یا نه، اینکه آنان چنین فکر کنند، به تنهایی موجب عواقب نامطلوب اند. برای چنین انتظاری و ترس از نتایج منفی می توان مثالهایی ذکر کرد:

فرد از اینکه از رئیس خود سوالی در مورد نحوه انجام دادن کار مطرح کند، می ترسد؛ زیرا فکر می کند ممکن است او را کودن بداند یا می ترسد سوالی 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 بدرفتاری کند، می ترسد؛ زیرا فکرمی 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 می کنند و در نتیجه، کار انجام نمی شود.

### **راه حل‌های مدیر برای پیشگیری**

الف) اگر برای کارهایی که مدیر از کارکنان خود می خواهد، هیچ پیامد منفی وجود نداشته باشد، این موضوع را از ابتدا به آنها اطلاع دهد. در آموزش توجیهی که برای کارکنان جدید استفاده ارائه می شود 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 نمی ماند.

- مدیر ترجیح می دهد مکرراً از او کسب راهنمایی شود تا اینکه کار غلط انجام پذیرد.
  - برای تحقق اندیشه ها و افکار نو و ابداع آمیز، وقت صرف می کند و ارزش قائل است.
  - موقعی که کارکنان کوشش می کنند به او کمک کنند، اگر دچار شکست شدند، آنها را تنبیه نکند؛ به عبارت دیگر، کوشش کند، کارکنان درک کنند که هیچ پیامد منفی به خاطر کاری که از آنها خواسته می شود، دریافت نخواهند کرد.
- ب) قدم بعدی آن است که ثابت کند، پیامدهای منفی که از آن می ترسند واقعاً وجود ندارد. نحوه عکس العمل نشان دادن و پاسخ به آنان در هنگام انجام دادن کارها باید مبین این امر باشد، به نحویکه آنها متقاعد شوند.
- ج) بعضی کارها ممکن است پیامدهای نامطلوب اجتناب ناپذیری داشته باشند، ولی آنها برای کارهای آینده کمک کار باشند. کارکنان را متقاعد کند که عواقب منفی احتمالی در حدی که آنها می ترسند، ناراحت کننده نیست و برای آینده راهگشاست.
- د) کارکنان را متقاعد کند که هرچند ممکن است، زمانی که اندیشه ای در هنگام بحث با افراد مطرح می گردد، 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 عکس العملها نباید به عنوان یک کار تنبیهی ادامه دار تلقی شوند.

## ۱۲- کارکنان هیچ پیامد منفی برای عملکرد نامطلوب دریافت نمی دارند

اگر انجام دادن کار به طور نامطلوب نتایج منفی را برای کارکنان در برداشته باشد، احتمال وقوع چنین کاری کاهش می یابد یا انجام نمی شود. در صورتی که این عواقب وجود نداشته باشند، عملکرد نامطلوب ادامه می یابد. نمونه های ذیل مبین مواردی از این وضعیت اند:

- کارکنان از روشها و قواعد پیروی نمی کنند و این کار را برای مدت طولانی ادامه می دهند.
  - از فرد، تهیه گزارش خواسته نمی شود، چون از نگارش آن امتناع می ورزد.
  - فردی، هیچگاه قسمتهایی از کارش را به دلیل اینکه دوست ندارد، انجام نمی دهد.
  - هنگامی که در مورد کسی که کار را صحیح انجام نمی دهد، انضباط اعمال می شود، مدیر با فشارهایی از ناحیه مدیران بالا یا واحدهای دیگر مواجه می شود به طوری که عقب نشینی می کند.
- البته مدیران اقداماتی را در جهت تنبیه پس از انجام دادن نامطلوب کامل به عمل می آورند 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 علی رغم این کار، عملکرد نامطلوب او ادامه یابد. توبیخ همراه با درج در پرونده ممکن است برای یک مدیر هیجان آور و دارای عکس العمل شدید باشد و از دیدگاه او تنبیه تلقی گردد ولی برای کارکنان سطوح پایین تر احتمالاً اثر جدی نداشته باشد و به عنوان یک برگ کاغذ اضافی در پرونده محسوب شود.
- توبیخ شفاهی و کتبی تنها بخشی است از آنچه که مرتبط با انضباط است. چه بسا توبیخ وجود داشته باشد ولی انضباط به طور جدی برقرار نباشد. چنانچه فردی عمداً بد کار کند و برایش هم مهم نباشد و مدیر هیچ گونه اقدامی در زمینه محرومیت از ارتقاء و یا تنزل او انجام ندهد، عملکرد نامطلوب تثبیت و یا افزایش می یابد. بعضی اوقات تصمیم بر این گرفته می شود 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 خدمت خود برای هیچ مدیری کار نخواهد کرد.

## راه حلهای مدیر برای پیشگیری

الف) باید کوشش کند تا کارکنانی که عملکرد بد دارند و عمداً این کار را انجام می‌دهند با پیامد 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) اگر کسی که از جایگاه شغلی مطلوبی برخوردار است عمداً بد کار 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 تاخیر اندازد تا عملکرد بهبود یابد.

ز) اگر کسی که به ترفیع خود علاقه مند 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 موقوف به انجام دادن مطلوب‌کار است.

ح) به کسی هک 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 نیز در اصلاح او

موفیت آمیز نبود به کارش خاتمه دهد.

به هر صورت چنانچه اتخاذ این راه حلها عملکرد را تغییر داد، حتماً پیامد مثبتی برای ادامه مطلوب انجام

دادن کار ارائه کند.

البته باید توجه داشت آنچه در اینجا بیان شد به مفهوم خشونت و بی رحمی و مدارا نکردن با کارکنان نیست.

این طرز اداره قطعاً غیر موثر است. بلکه بحث بر سر این است که در مواردی که علت انجام ندادن کار هیچ یک از دلایل مذکور در قبل نیست بلکه تنها نیافتن پیامد منفی، موجب عملکرد نامطلوب عمدی است، باید آن را اصلاح کرد. در غیر این صورت، مسئله کماکان باقی خواهد ماند.

### ۱۳- 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 کار باز می دارد. در چنین مواردی آنها نمی توانند مانع را مرتفع کنند در عین حال از گفتن موضوع به مدیر نیز اجتناب می کنند؛ به دلیل اینکه ممکن است از سوی او به بهانه تراشی 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 جمع آوری شده برای کار کافی نباشد، در این صورت تجزیه و تحلیل آنها عملی نخواهد بود. در کارهایی که چند نفر آن را به صورت زنجیره ای انجام می دهند، چنانچه یکی کار خود را درست انجام ندهد، افراد بعدی دچار مشکل می شوند و با مانع روبرو می گردند. در بعضی موارد احتمالاً منابع وجود دارند ولی کیفیت آنها نامطلوب است؛ مثلاً اطلاعاتی که باید مورد استفاده قرار گیرد، غلط است.

آموزشها و دستورهای متناقضی که از سوی رئیس فرد و مقام مافوق رئیس او داده می شود نیز از موانع انجام دادن کار به نحو مطلوب محسوب می شود. 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 می شود.

به طور کلی، موانع کاری را می توان به سه دسته تقسیم کرد:

- موانعی که خارج از حیطه قدرت کارکنان است که فرد خاص یا هر کسی را از عمل باز می دارد.
- موانعی که فردی از کارکنان را از کار باز می دارد. به دلیل اینکه او نمی تواند بر آنها غلبه کند؛ مثلاً برای تهیه گزارشی، اطلاعات به او داده نمی شود و نمی داند چطور بر این مانع غلبه کند یا نمی داند که می تواند شخصاً رجوع کند و به آنها دسترسی یابد یا اینکه به این کار مجاز نیست.
- موانعی که بر اثر ناتوانی و مهارت به وجود می آید؛ مثلاً مدیری در هنگام غیبت منشی خود که استفاده از کامپیوتر را بلد است، از دسترسی به اطلاعات محروم می ماند، چون نحوه کار با آن دستگاه و کسب اطلاعات را نمی داند.

### راه حل های مدیر برای پیشگیری

الف) باید مانع مرتفع شود تا عملکرد بهبود یابد. چنانچه کارکنان در جهت انجام دادن کار خود با مانع مواجه شدند و به او رجوع کردند، این موضوع را به عهده آنان واگذار نکند و آنها را متهم به عدم خلاقیت یا بی میلی به کار ننماید و کوشش کند مانع را مرتفع نماید. اگر مانع کاری به اشکالی مربوط می شود که به واحد دیگری از سازمان مربوط است با جمع آوری اطلاعات لازم و مذاکره با مدیران آن واحدها مانع را از میان بردارد. اگر مدیران سطوح مختلف به یک فرد دستور می دهند، این کار را متوقف کند. اگر رئیس او دست به این کار می زند با او مذاکره کند و آن را خاتمه دهد، در صورتی که نمی تواند رئیس خود را از این کار باز دارد، برنامه ای برای کارمند خود تعیین نماید تا در صورت وقوع چنین مواردی بداند چه کاری باید انجام دهد. اگر یکی از کارکنان با فرد هم سطح 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 نمی تواند مانع را از سر راه بردارد، گزینه های دیگری که می توانند به کار گرفته شوند به کارکنان پیاموزد.

ج) نباید در هنگام بروز مسئله آن را به کارکنان ارجاع کند. همچنین نباید منتظر باشد تا مانعی ایجاد شود و پس از اینکه عملکرد را تحت تاثیر قرار داد به فکر آن باشد. باید موانع احتمالی را پیش بینی کند و ناتوانی انجام دادن بعضی کارها بر اثر فقدان آموزش مناسب است و نه ناشی از محدودیتهای شخصی. بعضی از مدیران ندانستن را مترادف با ناتوانی و محدودیت می دانند، در نتیجه، تلاش و کوششی برای حل آن نمی کنند.

کارکنان را در مورد شیوه مواجهه با آنها و رفع نمودن و انتخاب گزینه های مناسب آموزش دهد. در این صورت به آنها کمک می کند از ناکامی در انجام دادن کار رهایی یابند.

د) اگر نمی تواند مانع از مرتفع کند یا راهکار 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 می دارد.

این موضوع بعضی اوقات از سوی مدیران، در موقعی که می خواهند از سرزنش در امان باشند یا به فکر اصلاح عملکرد نیستند، مطرح می شود. در مواردی ناتوانیهای ذهنی کارکنان و محدودیتهای ذاتی، دلیل عملکرد نامطلوب آنان دانسته می شود. البته در هنگامی که ماهیت کار، اقتصادی شرایط خاصی را دارد، که فردی از آن بی بهره است، مثلاً نارسایی در میزان دید یا عدم سلامت اعضاء و جوارح که برای تصدی بعضی از مشاغل لازم است، این مسئله منشا بروز اشکال در انجام دادن کار می شود.

در اینجا باید توجه داشت که ناتوانی انجام 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 ناتوانی و محدودیت می دانند، در نتیجه، تلاش و کوششی برای حل آن نمی کنند. در حالی که محدودیتهای شخصی به طور کلی به دو دسته قابل تقسیم اند: دائم و موقت و بعضی از آنها بر اثر مرور زمان مانند حاملگی برای خانمها و برخی دیگر با اقدامات و معالجات مربوط رفع می شوند.

### راه‌های مدیر برای پیشگیری

الف) مدیر باید این واقعیت را قبول کند که هنگامی که در مورد محدودیتهای شخصی بحث می شود، استعدادها مورد نظر هستند. استعداد به این صورت قابل تعریف است: "حداکثر سطح عملکردی که یک فرد می تواند 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 می یابد، متفاوت اند. اگر فردی نمی تواند کاری را انجام دهد در حالی که حداکثر مساعدت و راهنمایی را دریافت نکرده، نمی توان 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 بهترینها برای انجام دادن کار روزانه نیست. هزینه به کارگیری آنها غیرقابل تحمل است و کمتر در دسترس اند.

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

د) در نسبت دادن عملکرد نامطلوب یا عدم عملکرد به محدودیتهای شخصی شتاب 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 هزینه ای را در بر ندارد ولی اگر تشخیص نادرستی داده شده باشد، عواقب نامطلوبی رخ می نماید.

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 مسئله 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 بر می دارد یا خیر.

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

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

## ۱۵- مشکلات شخصی کارکنان به انجام دادن کار لطمه می زند

مشکلات شخصی کارکنان از موضوعاتی است که در انجام ندادن کار موثر و از مسائل مهمی است که مدیران با آنها مواجه اند. بسیاری از آنان نمی دانند درباره 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، مساعد کننده، مشاور، روان شناس، به جای قرض دهنده وجوه و یا فردی بی توجه و خشن به حساب آیند.

مشکلات شخصی، آن وقایعی هستند که در زندگی برای افراد اتفاق می افتند و به نظر می رسد علت انجام

ندادن کار باشند: مشکلات خانوادگی، طلاق، فوت خویشان و... از این زمره اند. 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، کم کاری یا اشتباه به دلیل بی توجهی به کار و صحبت با همکاران در مورد مشکلات شخصی، دیر آمدن ها و زود رفتن ها و... این گونه افراد وجود مشکلات شخصی و عدم تمرکز و آمادگی ذهنی را دلیل بر کار کند یا نادرست خود می دانند.

البته اغلب سازمانها در صورت بروز مشکلاتی از قبیل آنچه یاد شده فرصتهایی را در اختیار کارکنان خود قرار می دهند تا صرف رفع آن مشکلات کنند. در اینجا منظور از بحث آن دسته از مشکلاتی است که با خط مشی های اتخاذ شده در سازمان قابل حل نیست؛ مواردی است که مدیر اجازه می دهد تا آنها موجب عملکرد نامطلوب شوند؛ به عبارت دیگر او کارکنان را مجاز می دارد تا به دلیل این مشکلات، عملکرد نامطلوب یا عدم عملکرد داشته باشند. این موارد را می توان 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 می دهند 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 می دانند در حالی که می توانند به آنها تفهیم کنند که هرچند 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 کاراکنان 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 به حساسیت و درک و مساعدت از سوی مدیر دریافت کنند، بحثهای مربوط به این موضوع افزایش می‌یابد؛ زیرا چنانچه با انجام دادن رفتاری، پیامد مثبتی دریافت شود، در آینده تکرار می‌شود.

موضوع دیگری که باید در اینجا مدنظر قرار گیرد آن است که آنچه ذهن انسان را به خود مشغول می‌کند و او را از کاربازمی‌دارد لزوماً به ناراحتیها و مصائب خلاصه نمی‌شود، بلکه وقایع خوشایندی نیز ممکن است عامل این امر باشد. اکثر مدیران در اینکه به کارکنان خود توصیه کنند، حواس خود را از موضوعات شاد زندگی منصرف کنند، حواس خود را از موضوعات شاد زندگی منصرف کنند و به حل مشکلات کاری پردازند، مسئله‌ای ندارند بلکه در اینکه به آنها بگویند که ذهن خود را از ناکامیها منصرف کنند و به کار پردازند، مشکل دارند در مورد موضوعات مطبوع این حق را دارند ولی در نامطبوعها خیر.

### **راه‌های 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، بدین جهت است که او آنها را مجاز دانسته است.

ب) مشکلات شخصی کارکنان در محیط کاری، عمدتاً به دو دسته قابل تقسیم‌اند: مشکلات عاطفی و مشکلات وقت و زمانی. مورد اول، شامل ناراحتیها و بی‌حوصلگیها، شکایت کردن، آشفتن خاطر بودن،

افسردگی و ... است. مورد دوم، خود به دو شق تقسیم می‌شود: حوادث اضطراری که کارکنان باید لزوماً بدان 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 به کارهای مربوط به حل مشکلات خود پردازند. می‌تواند آنها را مجاز داند که دیرتر سرکار حاضر شوند و زودتر آن را ترک کنند و بعداً عقب‌افتادگی 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 به سرعت به حل مشکل پردازند.

درباره مشکلات عاطفی، خود را در دسترس کارکنانی که چنین مسائلی دارند، قرار دهد. کوشش خود را مختص به حل مشکلاتی کند که کارکنان همواره 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 غیرحرفه‌ای را بازی کند که با موفقیت روبه‌رو نخواهد شد. کارکنان را در زمینه شغلی و حرفه‌ای یاری کند و به آنها مشاوره کند.

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

□ در مورد مشکل، به تفصیل بحث و کوشش کند آنها را با راهنایی در مورد اینکه از چه منابعی

می‌توانند برای حل آن مساعدت دریافت دارند، یاری دهد.

□ اگر مشکل مرتفع نشد و موفق و موفق به حل آن نشدند، برای آنان توضیح دهد که در حقیقت و 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 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 واز آنها بخواهد که در حل مسئله کاری مساعدت کنند.

(د) با دید واقع بینانه مشکلات شخصی را که سطح سازمان به عنوان علت انجام نیافتن کار قابل قبول هستند. آنچه ذهن انسان را به خود مشغول می‌کند و او را از کار باز می‌دارد لزوماً به ناراحتیها و مصائب خلاصه نمی‌شود، بلکه وقایع خوشایندی نیز ممکن است عامل این امر باشد

بعضی از اوقات، مدیران کاری را به کارکنان ارجاع می‌کنند که امکان انجام دادن آن وجود ندارد؛ یعنی از کسی کاری خواسته شود که تاکنون نه کسی توانسته آن را انجام دهد و نه راههای ممکن ساختن آن را جست و جو نماید. ریشه این مشکلات در واقع بی‌توجهی و عدم دقت مدیران در سنجش شرایط مربوط به انجام کار و امکانات و محدودیتهای موجود برای آن است.

مشخص کند. آن مشکلاتی که مدیران همه واحدها با آنها به نوعی درگیر هستند و نیاز به مساعدت دارند. راه‌حلهایی برای رفع آنها به صورت برنامه‌ریزی شده و مشخص ارائه نمایند.

(ه) به طور کلی انسان در طی زندگی با مشکلاتی مواجه است و افراد غالباً در محیط غیر کاری و در زندگی اجتماعی و 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 درعین اینکه از مشکلات

شخصی تأثیر می‌پذیرند، وظایف مورد انتظار خود را انجام دهند.

به آنان توضیح دهد که این فکر یک فکر عاری از عاطفه نیست بلکه راهی است که به انسان کمک می‌کند تا به توفیق دست یابد.

## ۱۶- کار نشدنی است

بعضی از اوقات، مدیران کاری را به کارکنان ارجاع می‌کنند 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 می‌کنند. البته این موضوع نباید با بهره‌گیری از خلاقیت در کار اشتباه شود.

منظور این نیست که کاری را که تاکنون کسی انجام نداده است، فرد دیگری با نوآوری انجام دهد. اگر منظور نوآوری از سوی کارکنان باشد، تنها نباید به آنها کارها را واگذار کرد. بلکه باید از روشهایی همچون طوفان مغزی و سایر روشهای مربوط بهره جست تا کارهایی که غیر محتمل به نظر می‌رسد، 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 جست و جو نماید. ریشه این مشکلات در واقع بی‌توجهی 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 آنان واگذار نماید. گزینه دیگری در اینجا وجود ندارد.

ب) منابع را در جایی به کارگیرد که موجب انجام یافتن کار از سوی کارکنان شود.

## نتیجه گیری

جمع بندی آنچه در موارد پیشین بیان شد، ما را به این واقعیت رهنمون می سازد که به استثنای مواردی که انجام دادن کار بنابر دلایل گوناگون واقعاً انجام پذیر است، این عملکرد وضعیت مدیر است که موجب انجام نیافتن کار از سوی کارکنان و یا نامطلوب بودن آن می شود.

ناآگاهی مدیران از نحوه صحیح اقدام و برداشت نامناسب از موضوعات، موجب عملکرد ضعیف آنان است؛ مثلاً بعضی معتقدند که کارکنان خوب، نیاز به راهنمایی ندارند 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 علاوه بر تعمیر آنها به نگهداری این وسایل معطوف است. دردورانه‌های اولیه استفاده از ماشین، به طور مستمر از کار آنان استفاده می شد تا اینکه معیوب شود و نیاز به تمیر پیدا کند ولی در حال حاضر قبل از بروز هر نوع مشکلی اقدام به مراقبتهای ویژه (تحت عنوان نگهداری) می شود. در مورد به کار گماری و استفاده از خدمات انسانها نیز باید چنین توجهی معمول شود، قبل از بروز مشکل باید اقدام پیشگیرانه به عمل آید.

تنها استخدام و به کار گیری افراد شایسته کافی نیست، باید آنها را هدایت کرد. برای اطمینان از دستیابی به بازده مورد نظر، مدیر باید همواره کارها را تحت مراقبت داشته باشد و عنداللزوم اقدامات مداخله گرانه و پیشگیرانه را انجام دهد.

استفاده از آنچه به عنوان راه حلها در این مقاله به آنها اشاره شده است. باعث می شود مدیران با اقداماتی، قبل و بعد از شروع کار از بروز عملکرد نامطلوب یا انجام نگرفتن کار اجتناب و پیشگیری کنند و به بیشترین

بهره‌گیری از منابع انسانی توفیق یابند.

گردآورنده:

محمد رامندی

مدیریت شعب استان خراسان رضوی