### 9- عدم شناخت نیازهای كاركنان

كاركنان نیازهای متفاوتی دارند.
بعضی با دریافت پول بیشتر، بعضی با پذیرفته شدن، بعضی با تشویق و ... احساس رضایت می‌كنند.
در سازمان‌هایی كه بصورت سنتی اداره می شوند،
مدیران فقط به‌دنبال تأمین نیازهای فیزیولوژیكی و ایمنی كه اولین نیاز در سلسه مراتب نیازهای آبراهام مازلو می باشد، هستند.
در این سطح نیازهای اصلی و اساسی آنها مانند شكوفایی كه از جمله نیازهای روانی است، برآورده نمیشود.
كاركنان درصورت عدم تأمین نیازهای اساسی‌شان، ابتدا احساس رضایت نمی كند و سپس بعد از تلاش برای ارضاء این نیاز و مواجه شدن با عدم توجه مدیران، منجر به از بین رفتن انگیزه در آنها و در نهایت بی‌تفاوتی خواهد شد.
این مسأله چون به مرور بوجود می آید در كاركنان قدیمی بیشتر دیده می شود.

### توجه به نیازهای کارکنان

كاركنان نیازهای متفاوتی دارند. بعضی با دریافت پول بیشتر، بعضی با پذیرفته شدن، بعضی با تشویق و ... احساس رضایت میكنند.
در سازمانهایی كه بصورت سنتی اداره می شوند، مدیران فقط به دنبال تأمین نیازهای فیزیولوژیكی و ایمنی كه اولین نیاز در سلسه مراتب نیازهای آبراهام مازلو میباشد، هستند.
در این سطح نیازهای اصلی و اساسی آنها مانند شكوفایی كه از جمله نیازهای روانی است، برآورده نمیشود.
كاركنان درصورت عدم تأمین نیازهای اساسیشان، ابتدا احساس رضایت نمیکنند و سپس بعد از تلاش برای ارضاء این نیاز و مواجه شدن با عدم توجه مدیران، منجر به از بین رفتن انگیزه در آنها و در نهایت بیتفاوتی خواهد شد. این مسأله چون به مرور بوجود می آید در كاركنان قدیمی بیشتر دیده می شود.

### توجه به بعضی از شغل ها

از آفات توجه به بعضی شغلها و بی توجهی به بعضی دیگر، علاوه بر بروز بیتفاوتی، موجب عدم ثبات و ماندگاری افراد در شغلی كه تجربه انجام آن را دارند میشود.
زیرا كه فرد احساس می كند اگر در قسمت دیگری مشغول بكار شود، مدیریت به او توجه بیشتر میكند و از اهمیت بیشتری برخوردار خواهد بود و در نهایت میتواند از مزایا بیشتری استفاده نماید در نتیجه به شغل فعلی خود اهمیتی قائل نخواهد شد و به دنبال راه گریزی برای انتقال به قسمت دیگری میباشد.

### تبعیض کاری

تبعیض نتیجه نامطلوب تمركز قدرت در سازمان است.
وجود تبعیض موجب هرز رفتن استعدادها و ضعیف شدن توانایی های كاركنان می شود كه نتیجه نهایی آن چاپلوسی، تملق و پذیرفتن نظرات غلط مافوق است. این موضوع نیز چیزی جز كاهش انگیزه و بیتفاوتی به بار نخواهد آورد.
ناگفته مشخص است كه از بین رفتن استعدادها و ضعف در توانایی ها موجب میشود تا سازمان نتواند به برنامه های پیش بینی شده خود برسد كه نتیجه آن كاهش سود خواهد بود.

[caption id="attachment\_1547" align="aligncenter" width="445"] تبعیض کاری[/caption]

### تصمیم گیری کارکنان

در سازمان‌های سنتی تصمیم فقط از بالا به پایین گرفته می شود.
كاركنان هیچ تأثیری در تصمیمات ندارند. هر تصمیمی فقط با نظر و تأیید مدیر قابل اجراء است و در صورت رد (هر چند اگر صحیح باشد) جایی برای برگشت وجود ندارد.

### رفاه كاركنان

عدم توجه به مسائل رفاهی و آسایشی پرسنل موجب كاهش انگیزه می شود.
در این مورد ممكن است كاركنان از سازمان خود خارج شوند و به سازمان دیگری بپیوندند كه، مشكلات آنها را درك می كند و امكانات مناسبی برایشان در نظر می گیرد.

### ارزیابی عملکرد

عدم اطلاع كاركنان از نتایج عملكرد خود. بازخورد ناكافی از كار انجام شده و ندانستن این كه استاندارد عملكرد کارکنان چیست، موجب پرداخت بهاء گزافی خواهد شد.

### انگیزش کارکنان

مشخص نبودن نقش کارکنان و عدم تطبیق رشته تحصیلی با نقش افراد در سازمان باعث کم انگیزگی و عدم کارایی میشود.
انگیزه به افراد نیرو می بخشد و آنها را برای رسیدن به اهداف هدایت میکند و همچنین عدم وجود معیارها و شاخصهای سنجش شایستگی یکی دیگر از دلایل اساسی بیانگیزه بودن کارکنان در بخشهای دولتی میباشد.

### عدالت در پرداخت

وجود نظام روزمزدی در پرداختهای دولت و مشخص نبودن و عدم شفاف سازی و تعیین استاندارد کار موظف و مازاد بر کارکنان و نیز عدم ارزش ریالی فعالیتهای روزانه کارکنان درحقیقت محیط تاریک و مبهمی را برای کارکنان بوجود می آورد، درنتیجه این روند غلط در برخورد منابع موجود در سازمان اتلاف منابع و فقر روزافزون پرسنل را در پی خواهد داشت و متاسفانه این روند غلط بهقدری در سازمانهای ایرانی جا افتاده که گویی طرحی برای گریز از شرایط فعلی وجود ندارد.

### برنامه ریزی سازمانی

جهتدار نبودن فعالیت های کارکنان و عدم پاسخگویی آنها؛ در مقابل اختصاص سهم عمده ای از هزینه های سازمان به هزینه های پرسنلی که منجر به بهرهوری پائین آنها در مقابل اختصاص سهم بالای اعتبارات سازمانی است، از دلایل دیگر ضرورت مدیریت مبتنی بر عملکرد است.

[caption id="attachment\_1549" align="aligncenter" width="378"] بی برنامگی[/caption]

### اخلاق مدیریتی

امروزه این گرایش روشن وجود دارد و جامعه طالب آن است كه مسئولان دولتی، مدیران، كاركنان و سازمانها طبق اخلاق و ضوابط پسندیده رفتار نمایند.
اخلاق مدیریتی رفتاری است كه نه تنها طبق قانون، بلكه متناسب با ضوابط اخلاقی معمول در كل اجتماع باشد.
این كه انتخاب های فردی بایستی پیرو كدام ضوابط اخلاقی باشند، موضوع مورد بحثی است. در طول سالها فیلسوفانی چون استوارت میل، جان لاك، توماس جفرسون، چهار طریق فكركردن درباره ی اخلاق را مشخص كرده اند كه عبارتند از:

الف- نگرش سودمندی: رفتار اخلاقی آن است كه بیشترین خیر را به حداكثر مردم برساند.

ب- نگرش فردی: رفتار اخلاقی آن است كه برای منافع شخصی در بلند مدت بهترین باشد.

ج- نگرش مبتنی بر حقوق اخلاقی: رفتار اخلاقی آن است كه به حقوق اساسی مشترك كلیه انسانها احترام گذارد.

د- نگرشی مبتنی بر عدالت (عادلانه): رفتار اخلاقی آن است كه منصفانه و بی طرفانه در برخورد با تمامی مردم باشد.
در رفتار سازمانی دو جنبه از نگرش عادلانه به خصوص در مورد مدیران در نظر گرفته می شود:
اولی عدالت در روشها است: كه مربوط به میزان به كارگیری انصاف در مقررات و روش ها در تمامی موارد مربوط به اِعمال خط مشی ها است.
دومی توزیع منصفانه است: و آن عبارت است از، میزان برخورد یكسان (تحت خط مشی خاص) با اقشار مختلف بدون توجه به نژاد، قومیت، جنسیت، سن و سایر ویژگیهای شخصی، است. هر دو جنبه عدالت در روشها و توزیع منصفانه در محیطهای كاری جدید از عوامل مهم به شمار می آیند.

### افزایش هزینه های استخدامی

افزایش نیروی متخصص و متعهد در سازمان هزینه های جدیدی از جمله هزینه تحرک سازمانی نیروهای دانش گر را در سازمانهای امروزی به وجود آورده است.
به عنوان نمونه، نیروهای دانش بنیان در بسیاری موارد تمایلی به باقی ماندن در یک سازمان برای مدت طولانی ندارند ، بنابراین می خواهند سازمان را ترک کنند و به صورت طبیعی سازمان از ترک این افراد متضرر می شود، به سبب این که برای ارتقای آنها سازمان متحمل هزینه شده است.
همچنین رفت وآمد افراد درسازمانها هزینه های قابل توجهی به سیستم تحمیل می کند.

### بهره وری منابع انسانی

معمولاً به دلیل نداشتن آگاهی از مفهوم بهره وری، مقاومت در برابر تغییر از سوی مدیریت و كاركنان، فرهنگ كاری ضعیف، تعهد و مشاركت كم (نبودن روحیه مشاركت پرسنل در مسائل و مشكلات كاری)، نداشتن مهارتهای كاری لازم، نداشتن حس مسئولیت و دلسوزی و عدم وجود انگیزش كاری در بعضی از موارد هم برای مدیران و هم برای كاركنان، رعایت نكردن استانداردهای كار (تورم نیروی كاری و به ویژه نیروهای غیر تولیدی)، ارتباط ناكافی و غیر موثر بین رده های مختلف كاری، كاربرد نادرست نیروی انسانی با توجه به تخصص و عدم برنامه آموزشی صحیح و هدفدار منطبق با اهداف شركت و پایین بودن سطح علمی اكثر كاركنان در سازمان بوجود میآید.

### ترك کار كارمندان

بی توجهی مافوق به مسائل و اتفاقات سازمان، عدم شایسته سالاری، برخورد گزینشی با تخصص افراد، عدم وجود نظارت، عدم شناخت نیازهای كاركنان، توجه به بعضی از شغلها، وجود تبعیض، وجود هرم تصمیم گیری، بی توجهی به مسائل رفاهی كاركنان و عدم اطلاع كاركنان از نتایج عملكرد خود از دلایل این اتفاق در سازمان میباشد.

### مشاركت كاركنان

دلایل عدم مشاركت كاركنان در سازمانها عبارتند از:
احساس عدم تعلق و وابستگی كاركنان به سازمانها، مغایر بودن اهداف فرد و سازمان، فقدان انگیزش، احساس بیم و خطر از مشاركت، نبود خصلتهای كار گروهی در میان كاركنان، عدم ایجاد یك بستر فرهنگی، كمبود ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی آموزش های لازم، نبود زمان و فرصت كافی، محرمانه بودن بعضی از طرح ها، وجود سبكهای مختلف مدیریتی و ضعف مدیریت.
چالشهای مدیران منابع انسانی غیر از موارد ذکر شده شامل افزایش دستمزدها ، دانش و مهارت ناكافی كاركنان در حوزه فناوری اطلاعات (IT)، دوباره كاری های بیش از حد ، ایجاد خسارات ناشی عدم رعایت ایمنی كار، کمبود بودجه، عدم تعهد و اخلاق حرفهای کارکنان است.