

9- عدم شناخت نیازهای کارکنان

کارکنان نیازهای متفاوتی دارند. بعضی با دریافت پول بیشتر، بعضی با پذیرفته شدن، بعضی با تشویق و ... احساس رضایت می‌کنند. در سازمان‌هایی که بصورت سنتی اداره می‌شوند، مدیران فقط به دنبال تأمین نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی که اولین نیاز در سلسله مراتب نیازهای آبراهام مازلو می‌باشد، هستند.

در این سطح نیازهای اصلی و اساسی آنها مانند شکوفایی که از جمله نیازهای روانی است، برآورده نمیشود. کارکنان در صورت عدم تأمین نیازهای اساسی‌شان، ابتدا احساس رضایت نمی‌کند 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 می‌آید در کارکنان قدیمی بیشتر دیده می‌شود.

۱۰. توجه به نیازهای کارکنان

کارکنان نیازهای متفاوتی دارند. بعضی با دریافت پول بیشتر، بعضی با پذیرفته شدن، بعضی با تشویق و ... احساس رضایت میکنند. در سازمان‌هایی که بصورت سنتی اداره می‌شوند، مدیران فقط به دنبال تأمین نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی که اولین نیاز در سلسله مراتب نیازهای آبراهام مازلو میباشد، هستند. در این سطح نیازهای اصلی و اساسی آنها مانند شکوفایی که از جمله نیازهای روانی است، برآورده نمیشود. کارکنان در صورت 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 می‌آید در کارکنان قدیمی بیشتر دیده می‌شود.

۱۱. توجه به بعضی از شغل‌ها

از آفات توجه به بعضی شغلها و بی‌توجهی به بعضی دیگر، علاوه بر بروز بیتفاوتی، موجب عدم ثبات و ماندگاری افراد در شغلی که تجربه انجام آن را دارند میشود. زیرا که فرد احساس می‌کند اگر در قسمت دیگری مشغول بکار شود، مدیریت به او توجه بیشتر میکند 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 راه‌گریزی برای انتقال به قسمت دیگری میباشد.

۱۲. تبعیض کاری

تبعیض نتیجه نامطلوب تمرکز قدرت در سازمان است. وجود تبعیض موجب هرز رفتن استعدادها و ضعیف شدن توانایی‌های کارکنان می‌شود که نتیجه نهایی آن چاپلوسی، تملق و پذیرفتن نظرات غلط مافوق است. این موضوع نیز چیزی جز کاهش انگیزه و بیتفاوتی به بار نخواهد آورد.

ناگفته مشخص است که از بین رفتن استعدادها و ضعف در توانایی‌ها موجب میشود تا سازمان نتواند به برنامه‌های پیش‌بینی شده خود برسد که نتیجه آن کاهش سود خواهد بود.

[caption id="attachment_1547" align="aligncenter" width="445"]

تبعیض کاری[/caption]

۱۳. تصمیم‌گیری کارکنان

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

۱۴. رفاه کارکنان

عدم توجه به مسائل رفاهی و آسایشی پرسنل موجب کاهش انگیزه می‌شود. در این مورد ممکن است کارکنان از سازمان خود خارج شوند و به سازمان دیگری بپیوندند که، مشکلات آنها را درک می‌کند و امکانات مناسبی برایشان در نظر می‌گیرد.

۱۵. ارزیابی عملکرد

عدم اطلاع کارکنان از نتایج عملکرد خود. بازخورد ناکافی از کار انجام شده و ندانستن این که استاندارد عملکرد کارکنان چیست، موجب پرداخت بهاء گزافی خواهد شد.

۱۶. 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.

۱۷. 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 متأسفانه این روند غلط بهقدری در سازمانهای ایرانی جا افتاده که گویی طرحی برای گریز از شرایط فعلی وجود ندارد.

۱۸. 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.

بی برنامگی[/caption]

۱۹. اخلاق مدیریتی

امروزه این گرایش روشن وجود دارد و جامعه طالب آن است که مسئولان دولتی، مدیران، کارکنان و سازمانها طبق اخلاق و ضوابط پسندیده رفتار نمایند.

اخلاق مدیریتی رفتاری است که نه تنها طبق قانون، بلکه متناسب با ضوابط اخلاقی معمول در کل اجتماع باشد. این که انتخاب های فردی بایستی پیرو کدام ضوابط اخلاقی باشند، موضوع مورد بحثی است. در طول سالها فیلسوفانی چون استوارت میل، جان لاک، توماس جفرسون، چهار طریق فکر کردن درباره ی اخلاق را مشخص کرده اند که عبارتند از:

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

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

ج- نگرش مبتنی بر حقوق اخلاقی: رفتار اخلاقی آن است که به حقوق اساسی مشترک کلیه انسانها احترام گذارد.

د- نگرشی مبتنی بر عدالت (عادلانہ): رفتار اخلاقی آن است که 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: که مربوط به میزان به کارگیری انصاف در مقررات و روش ها در تمامی موارد مربوط به اعمال خط مشی ها است.

دومی توزیع منصفانه است: و آن عبارت است از، میزان برخورد یکسان (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 کاری جدید از عوامل مهم به شمار می آیند.

۲۰. 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 و آمد افراد در سازمانها هزینه های قابل توجهی به سیستم تحمیل می کند.

۲۱. بهره وری منابع انسانی

معمولاً به دلیل نداشتن آگاهی از مفهوم بهره وری، مقاومت در برابر تغییر از سوی مدیریت و کارکنان، فرهنگ کاری ضعیف، تعهد و مشارکت کم (نبودن روحیه مشارکت پرسنل در مسائل و مشکلات کاری)، نداشتن مهارتهای کاری لازم، نداشتن حس مسئولیت و دلسوزی و عدم وجود انگیزش کاری در بعضی از موارد هم برای مدیران و هم برای کارکنان، رعایت نکردن استانداردهای کار (تورم نیروی کاری و به ویژه نیروهای غیر تولیدی)، ارتباط ناکافی و غیر موثر بین رده های مختلف کاری، کاربرد نادرست نیروی انسانی با توجه به تخصص و عدم برنامه آموزشی صحیح و هدفدار منطبق با اهداف شرکت و پایین بودن سطح علمی اکثر کارکنان در سازمان بوجود میآید.

۲۲. ترک کار کارمندان

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

۲۳. مشارکت کارکنان

دلایل عدم مشارکت کارکنان در سازمانها عبارتند از: احساس عدم تعلق و وابستگی کارکنان به سازمانها، مغایر بودن اهداف فرد و سازمان، فقدان انگیزش، احساس بیم و خطر از مشارکت، نبود خصلتهای کار گروهی در میان کارکنان، عدم ایجاد یک بستر فرهنگی، کمبود ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی آموزش های لازم، نبود زمان و فرصت کافی، محرمانه بودن بعضی از طرح ها، وجود سبکهای مختلف مدیریتی و ضعف مدیریت. چالشهای مدیران منابع انسانی غیر از موارد ذکر شده شامل افزایش دستمزدها، دانش و مهارت ناکافی کارکنان در حوزه

فناوری اطلاعات (IT) ، دوباره کاری های بیش از حد ، ایجاد خسارات ناشی عدم رعایت ایمنی کار، کمبود بودجه، عدم تعهد و اخلاق حرفه‌ای کارکنان است.