

استناد: کاشیان، سیده بهاره؛ محمود بیگلر؛ (۱۳۹۸). «الگوی مدیریت اثربخش و حل مسئله ناکارآمدی کارکنان»، توسعه سازمانی پلیس، دوره ۱۶، شماره ۶۹، صص ۷۳-۹۲.

الگوی مدیریت اثربخش و حل مسئله ناکارآمدی کارکنان

تاریخ دریافت مقاله: ۹۹/۰۲/۲۷

سیده بهاره کاشیان^۱، محمود بیگلر^۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۹/۰۹/۰۶

چکیده:

مدیریت کارکنان ناکارآمد، یکی از چالش‌های بزرگ مدیریت در دنیای امروز است. حل این مسئله می‌تواند باعث اثربخشی نظام مدیریتی شود. سازمان‌ها به‌عنوان نظام‌های فنی-اجتماعی مطالعه می‌شوند و انسان در این نظام‌ها، نقش مهمی ایفا می‌کند. منابع انسانی، سرمایه‌های اصلی سازمان‌ها و مولد مزیت رقابتی برای آنها به‌شمار می‌آید. مدیریت نامناسب کارکنان ناکارآمد، به بروز ناکارآمدی در سایر افراد سازمان و کاهش بهره‌وری سازمانی منجر می‌شود. تجارب سازمان‌ها نشان می‌دهد کارکنان ناکارآمد را می‌توان به مؤثرترین کارکنان سازمان تبدیل کرد. بنابراین دستیابی به الگویی مناسب برای مدیریت کارکنان ناکارآمد در هر سازمانی به‌ویژه آنهایی که با حجم زیادی از کارکنان روبه‌رو هستند، ضرورت دارد. این پژوهش با رویکرد توصیفی-تحلیلی و به‌صورت مقطعی انجام و اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از مدیران ارشد و میانی معاونت توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی تهران با استفاده از روش تحلیل مضمون بررسی شده است. تحلیل‌ها حاکی از آن است که مدیران براساس انتخاب روش برخورد با کارکنان ناکارآمد، می‌توانند در بهبود عملکرد آنها، نقشی اساسی ایفا کنند و از طرفی، اثربخشی روش‌های مدیریتی خود را در تمام ابعاد افزایش دهند. نتایج این پژوهش در قالب الگوی مدیریت اثربخش در ناکارآمدی کارکنان ارائه شد که در آن چهار مرحله شامل شناسایی نشانه‌های ناکارآمدی، شفاف‌سازی انتظارات مدیر از فرد و ایجاد تعهد، حمایت از فرد برای رفع ریشه‌های ناکارآمدی و اتخاذ رویکرد انضباطی غیرتنبیهی به‌عنوان شیوه‌های مدیریت ناکارآمدی تعریف شده است.

کلیدواژه‌ها:

مدیریت اثربخش، مدیریت ناکارآمدی، عملکرد.

۱. معاون مدیر تحول، نوسازی و مطالعات کاربردی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران bkashian@farabi.tums.ac.ir

۲. معاونت توسعه مدیریت و برنامه ریزی منابع، دانشگاه علوم پزشکی تهران

مقدمه

امروزه سازمان‌ها به‌عنوان نظام‌های فنی-اجتماعی مطالعه می‌شوند و انسان در این نظام‌ها، نقش مهمی ایفا می‌کند. منابع انسانی، سرمایه‌های اصلی سازمان‌ها و مولد مزیت رقابتی برای آنها به‌شمار می‌آید. مدیریت نامناسب کارکنان ناکارآمد، به بروز ناکارآمدی در سایر افراد سازمان و کاهش بهره‌وری سازمانی منجر می‌شود، درحالی‌که تجارب سازمان‌ها نشان می‌دهد کارکنان ناکارآمد را می‌توان به مؤثرترین کارکنان سازمان تبدیل کرد. بنابراین دستیابی به الگویی مناسب برای مدیریت کارکنان ناکارآمد در هر سازمانی به‌ویژه آنهایی که با حجم زیادی از کارکنان روبه‌رو هستند، ضرورت دارد (سینگ، ۲۰۱۲). در واقع بهبود عملکرد کارکنان از طریق مدیریت عملکرد، یکی از رویکردهای جدید در حوزه مدیریت اثربخش است. کارکنان ناکارآمد حتی می‌توانند با یک مدیریت عملکرد مناسب و مبتنی بر استعدادها به محور خلاقیت و نوآوری در سازمان تبدیل شوند.

مدیریت عملکرد به اهداف و راهبردهای سازمان توجه دارد و عملکرد را در راستای آنها تعریف می‌کند. همچنین مدیریت عملکرد، دیدگاه مربیگری را مقدم بر کنترل و نظارت قرار می‌دهد (آرمسترانگ، ۲۰۰۹). عملکرد در سه سطح فرد، گروه و سازمان تعریف می‌شود و از نظر برخی از صاحب‌نظران، اگر فرد، گروه یا سازمان بتواند عملکرد ضعیف را تعریف و چگونگی مواجهه با آن را بیاموزد، می‌تواند نتایج موردانتظار را کسب کند (رضاییان، ۱۳۹۵).

ناکارآمدی، ناموفق بودن کارمند در انجام وظایف یا انجام آن در سطح غیرقابل قبول می‌باشد؛ کارکنان ناکارآمد، کارکنانی هستند که عملکرد ضعیف و سطح پایینی دارند، مدیران آنها به‌طور جدی از آنها مأیوس شده و در انجام کارهای شغلی به آنها اعتماد کمی دارند و مجبور هستند که کارهای آنها را دوباره انجام دهند یا وظایف آنان را تغییر دهند؛ اما باز هم نتایج کار به اندازه‌ای نیست که آنها انتظار دارند (کمیسیون خدمات رفاهی آفریقای جنوبی، ۲۰۰۷). ناکارآمدی مسئله‌ای است که در آن هم کارفرما و هم مدیر، مسئول هستند. در واقع می‌توان گفت اگر کارکنان به‌طور اثربخش مدیریت شوند، ناکارآمدی نمی‌تواند پدیدار شود (آرمسترانگ، ۲۰۰۹). وجود کارکنان ناکارآمد، نه تنها به‌خودی‌خود به‌معنای اتلاف منابع انسانی است، بلکه از طرفی بر فرهنگ سازمانی و بر کارآمدی کارکنان دیگر تأثیر منفی می‌گذارد و از سوی دیگر با رویکرد نظام‌مند، اختلال در یکی از اجزاء بر عملکرد کل دارای اثر پروانه‌ای است (هلمن، ۲۰۰۷).

مدیریت کارکنان ناکارآمد، یکی از چالش‌های بزرگ مدیریت در دنیای امروز است. مدیریت نامناسب کارکنان ناکارآمد، به بروز ناکارآمدی در سایر افراد سازمان و کاهش بهره‌وری سازمانی منجر می‌شود،

درحالی که تجارب سازمان‌ها نشان می‌دهد کارکنان ناکارآمد را می‌توان به مؤثرترین کارکنان سازمان تبدیل کرد (نیکولانکو، ۲۰۰۷). این پاراگراف با پاراگراف اول در بخش مقدمه، همخوانی کامل دارد مدیران اجرایی به‌طورکلی مدیریت عملکرد و روش‌های انضباطی را زمانی آغاز می‌کنند که عملکرد کارمندی نامطلوب باشد یا رفتار غیرقابل قبول داشته باشد (کگل، ۲۰۱۳).

مدیریت عملکرد به «فرایند مداوم شناسایی، اندازه‌گیری و توسعه عملکرد اعضای سازمان و هماهنگی عملکرد با اهداف راهبردی سازمان اشاره دارد» (کونها، ویرا و رگو، ۲۰۱۸). مدیران برای مدیریت عملکرد ضعیف باید به‌طور مداوم و منصفانه از مهارت، دانش، شایستگی و اعتمادبه‌نفس برخوردار باشند. مدیریتی اثربخش است که هدف آن تسهیل عملکرد و توسعه در سازمان‌هاست (هیل، گلوباس، سندی و همکاران، ۲۰۱۸). مدیران نقش محرک‌های کلیدی را بر عهده دارند و اجزای مدیریت اثربخش، عملکرد را در سطوح مختلف پیوند می‌دهند (تسنگ و لوی، ۲۰۱۸).

متأسفانه، بحث‌های اخیر در میان پژوهشگران و متخصصان نشان می‌دهد که شیوه‌های مدیریت فعلی در سازمان‌ها رضایت‌بخش و مؤثر نیست. توصیه‌های عمومی برای بهبود فرایند مدیریت عملکرد این است که به روال رسمی کمتر توجه شود و بیشتر بر تعامل کارکنان و مدیران تمرکز شود. با وجود این، الگوهای فعلی مدیریت عملکرد، این تمرکز بر تعاملات اجتماعی را نشان نمی‌دهد (چلیچر، بومن، سالویان و همکاران، ۲۰۱۸). پژوهش در حوزه بهبود عملکرد کارکنان و به‌ویژه برخورد با کارکنان ناکارآمد با هدف تغییر رفتار آنها از حوزه‌های جذاب و بسیار کاربردی مدیریت است و پژوهش در این حوزه با توجه به سرعت تغییر در روابط بین‌المللی، دانش جوامع و فرهنگ‌ها و به دنبال آن تغییر در نگرش‌ها و رفتارها همواره ضرورت دارد و مدیران هیچ‌گاه از تغییر رویکردها و شیوه‌های مواجهه با زیردستان، بی‌نیاز نخواهند بود (روو، دساوینگنی، لاناتا و همکاران، ۲۰۰۵). از آنجاکه ساختار مدیریت منابع انسانی نمی‌تواند برای انواع سازمان‌ها و حتی یک نوع سازمان یکسان باشد، لازم است که مدیران، تحلیلی درست از وضعیت ساختاری خود داشته باشند و سپس نسبت به تدوین الگوی مناسب برای استقرار و بهره‌گیری از منابع انسانی در سازمان اقدام کنند (اصیلی، افخمی، ابراهیمی و همکاران، ۲۰۱۶).

بنابراین هدف این مقاله، ارائه الگوی مدیریت اثربخش در ناکارآمدی کارکنان براساس داده‌های تجربی حاصل از مطالعه در دانشگاه علوم پزشکی تهران است که به آنان اجازه دهد ناکارآمدی کارکنان را تشخیص دهند، آن را پیش‌بینی کنند، راه‌کار مناسبی برای مهار آن بیابند و به کار گیرند و آن را از یک تهدید برای سازمان، به فرصتی برای نوآوری و کارآفرینی و افزایش اثربخشی تبدیل کنند.

سپس رویکردهای مدیریت ناکارآمدی موجود در ادبیات را مرور خواهیم کرد و با بررسی روش پژوهش و نحوه جمع‌آوری اطلاعات به تحلیل یافته‌ها پرداخته می‌شود. الگوی پیشنهادی به‌طور کامل بررسی خواهد شد و در نتیجه ارتباط ابعاد الگوی پیشنهادی و تأثیر آن بر کاهش ناکارآمدی کارکنان ارائه خواهد شد.

رویکردهای مدیریت ناکارآمدی

رویکردهای مدیریت ناکارآمدی معمولاً با دو رویکرد کلان اجرا می‌شود که مدیران پس از بررسی ریشه‌های ناکارآمدی در مواجهه با کارکنان ناکارآمد به کار می‌گیرند و شامل رویکرد پلیسی-قضوتی با ماهیت تنبیهی و رویکرد حل مسئله با ماهیت غیرتنبیهی و تعامل است (رضاییان و گنجی، ۱۳۹۵).
نینا کول^۳ اقدامات انضباطی را به شش گروه تقسیم‌بندی می‌کند که شامل بحث و گفت‌وگوی غیررسمی؛ بحث و گفت‌وگوی غیررسمی به همراه ثبت در پرونده؛ اخطار شفاهی و ثبت در پرونده؛ اخطار کتبی؛ تعلیق و سایر موارد می‌شود و هر اقدام دارای ترتیب و تقدم و تأخری است که در فرایند انضباط، این روابط مشخص می‌شود (کول، ۲۰۰۷).

لیدن^۴ اقداماتی شامل افزایش نظارت، رجوع به متخصصان، اخراج و تعلیق از خدمت، اخطار شفاهی، اخطار کتبی، جریمه کردن، تنزل مقام و رتبه، تغییر دادن نوع کار و ... را برای عملکرد ضعیف کارکنان شناسایی کرده است (لیدن، ۱۹۸۱).

اصل عدالت، فرایند رسمی دیگری برای انضباط است که پیامدهای جدی‌تری را برای تکرار تخلف کارکنان در نظر می‌گیرد که این نظام با عنوان نظام تضاعفی، شامل مراحل:

- ۱- اخطار شفاهی غیررسمی،
 - ۲- اخطار کتبی رسمی،
 - ۳- اخطار کتبی دوم و تهدید به تعلیق موقت،
 - ۴- تعلیق موقت با ذکر آخرین مهلت بهبود،
 - ۵- اخراج، می‌شود (نئو، هولنیک، گرهایک و همکاران، ۲۰۰۷).
- مسائل انضباطی در مواردی با استفاده از شخصی بی‌طرف و طی مراحل زیر حل می‌شود:
- ۱- انتقال به مدیر سطح بالاتر؛
 - ۲- هیئت متشکل از نمایندگان سازمان شامل برخی از مدیران و منتخب کارکنان؛
 - ۳- استفاده از واسطه‌گری فردی خارج از سازمان؛

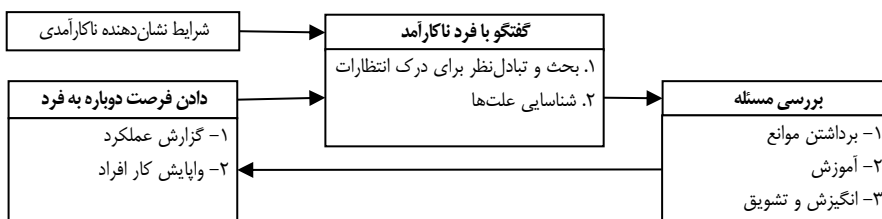
3. Nina Cole

4. Leiden

۴- دآوری توسط مرکز حرفه‌ای خارج از سازمان (نئو، هولنبک، گرهاک و همکاران، ۲۰۰۷). رویکرد انضباط بدون تنبیه با اخطار شفاهی آغاز و با اخطار کتبی ادامه می‌یابد. در صورت عدم بهبود رفتار، به قطع چندروزه حقوق و درنهایت اخراج فرد منتهی می‌شود. این رویکرد، تنبیهی و مبتنی بر اخطار، تهدید و تعلیق است که با وجود قدیمی بودن روش، هنوز هم کاربرد زیادی داشته و به اثرات منفی بسیاری منجر می‌شود که از جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: روابط مدیر و کارمند تیره و به کاهش بهره‌وری سازمان منجر می‌شود. درواقع این رویکرد، ایجابی است و شاید در کوتاه‌مدت به اصلاح رفتار فرد منجر شود ولی در بلندمدت خطرناک بوده و تعهدی ایجاد نمی‌کند (پالیوال، ۱۹۹۷).

برخلاف نظام «انضباط تضاعفی»، نظام انضباط بدون تنبیه بر ایجاد نگرش‌های جدید و تشویق‌کننده تأکید دارد و به جای استفاده از تعلیق موقت، از تعلیق انضباطی استفاده می‌کند که در آن حقوق کارکنان پرداخت شده و این موضوع باعث احساس مسئولیت در آنها شده و حرمت آنها حفظ می‌شود. در این رویکرد، کارکنان فرصت اندیشیدن در مورد رفتار و عملکرد خود دارند و مسئولیت خویش در قبال شغل و شرکتشان را به یاد آورده و تصویری مثبت از مدیر در ذهنشان به جای می‌ماند (پالیوال، ۱۹۹۷).

گودهو، کومک و هامیلتون^۵ (۲۰۰۸) با استفاده از گروهی از مدیران صف با تجربه که در یک سطح مدیریت قرار داشتند، مطالعه‌ای درباره سازگاری مدیریت ناکارآمدی انجام دادند. این مطالعه نشان می‌دهد که نوع برخورد مدیر با این مسئله، به تجربه مدیر بستگی داشته و سازمان می‌بایست توسعه مدیران خود را با بازبینی در رویه‌های مربوط تسهیل کند.



شکل ۱. الگوی مدیریت عملکرد ضعیف (Goodhew, Cammock, & Hamilton, 2008)

همان‌طور که در شکل (۱) نشان داده شده، مدیریت عملکرد ضعیف با شناسایی شرایط نشان‌دهنده ناکارآمدی آغاز شده و سپس وارد مراحل گفت‌وگو با فرد ناکارآمد، بررسی مسئله و دادن فرصت دوباره به فرد می‌شود که تکرار یا اتمام این مراحل به عملکرد فرد بستگی دارد (گودهو، کومک و هامیلتون، ۲۰۰۸).

5. Goodhew, Cammock, Hamilton

مراحل پنج گانه مدیریت ناکارآمدی آرمسترانگ^۶ (۲۰۰۵) عبارت‌اند از:

- ۱- شناسایی مسئله،
- ۲- بررسی دلایل ناکارآمدی،
- ۳- تصمیم‌گیری و توافق در مورد اقدامات موردنیاز و تصویب آن،
- ۴- تخصیص منابع به اقدامات و آموزش و
- ۵- نظارت مستمر بر عملکرد و ارائه بازخورد. در این فرایند چنانچه عملکرد فرد ارتقاء نیابد، به تکرار فرایند، جابجایی فرد یا اخراج کارمند منجر می‌شود (آرمسترانگ، ۲۰۰۹).
- بلیزر و استرن^۷ درباره برخورد مدیران با کارکنان دارای عملکرد ضعیف رویکردی سه‌مرحله‌ای ارائه می‌دهند که شامل:
 - ۱- تعیین عملکرد ضعیف و پایین‌تر از حد استاندارد کارکنان توسط مدیر؛
 - ۲- تبادل اطلاعاتی بین مدیر و کارمند درباره عملکرد و
 - ۳- پیشنهاد گام‌هایی خاص برای جبران عملکرد ضعیف (رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۵).

روش پژوهش

این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی است که به‌صورت مقطعی و با استفاده از روش تحلیل مضمون (براون و کلارک^۸، ۲۰۰۶) در پنج گام شامل درک اولیه داده‌ها، ایجاد شناسه‌های اولیه، جستجو و شناخت مضامین، ترسیم و تحلیل شبکه مضامین و تدوین گزارش انجام شد. جامعه پژوهش، مدیران و کارکنان معاونت توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران بودند. جمع‌آوری اطلاعات به صورت مصاحبه‌های اختصاصی و از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. بدین‌منظور از مدیران ارشد ستاد معاونت توسعه که به‌طور متوسط دارای ۲۵ سال سابقه کار در واحدهای صف و ستاد داشتند، براساس قابلیت دسترسی انتخاب شدند. در این مصاحبه‌ها، پرسشها درباره تجربه فرد در برخورد با کارکنان ناکارآمد، راه‌کارهای مقابله با ناکارآمدی کارکنان و نتایج پیاده‌سازی راه‌کارهای استفاده‌شده بود. در مجموع با مدیران ۳۰ ساعت مصاحبه و ضبط و پیاده‌سازی شد. سپس مصاحبه‌ها از طریق روش شناسه‌گذاری باز و شناسه‌گذاری محوری، تحلیل شدند، مضامین اصلی و فرعی شناسایی شدند و شبکه مضامین برای هر مصاحبه‌شونده ترسیم شد. درنهایت با یکپارچه‌سازی نظرات مصاحبه‌شوندگان الگوی نهایی با عنوان الگوی مدیریت اثربخش حل مسئله ناکارآمدی کارکنان طراحی شد.

6. Armstrong

7. Blazer and Stern

8. Braun & Clarke

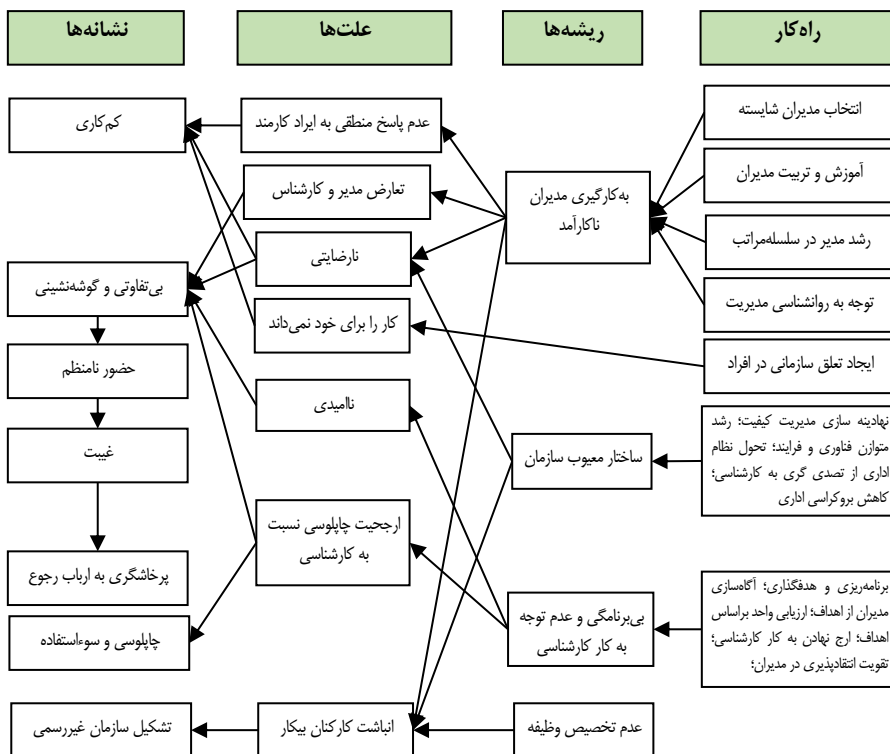
یافته‌ها

تمرکز اصلی مصاحبه‌های بررسی‌شده در این پژوهش، ادراک مدیران از ناکارآمدی کارکنان است. در تحلیل‌های انجام‌شده، مشخص شد که بین موضوعات مطرح‌شده و درک مدیران از ناکارآمدی ارتباطی معنادار وجود دارد و چهار مضمون اصلی به‌عنوان مؤلفه‌های کلیدی و مهم در طراحی الگوی مدیریت اثربخش حل مسئله ناکارآمدی کارکنان شامل: نشانه‌های ناکارآمدی، شفاف‌سازی و ایجاد تعهد، حمایت و حل مسئله و اقدام انضباطی غیرتنبیهی تعیین شد. جدول (۱) فهرست مضامین اصلی و مضامین سازنده آنها را نشان می‌دهد.

جدول ۱. مضامین اصلی و مضامین فرعی سازنده

مضامین اصلی	مضامین فرعی سازنده
نشانه‌های ناکارآمدی	<ul style="list-style-type: none"> - بی‌انگیزه‌بودن - گزینش نامناسب - بی‌تفاوتی - چاپلوسی - عدم‌رعایت نظم و مقررات - رفتارهای منحرب - سوءاستفاده از اختیارات و منابع
شفاف‌سازی و ایجاد تعهد	<ul style="list-style-type: none"> - شفاف‌سازی انتظارات - گفت‌وگو و تبادل نظر - جلب مشارکت - ایجاد تعهد - انتقادپذیری - پذیرش اشتباه به‌عنوان منبع یادگیری
حمایت و حل مسئله	<ul style="list-style-type: none"> - آگاهی از مشکلات - ابراز توجه و مراقبت - حمایت دانشی - توانمندسازی - مدیریت مشارکتی
اقدام انضباطی غیرتنبیهی	<ul style="list-style-type: none"> - برخورد دوستانه - قضاوت عادلانه - رویکرد مثبت‌گرا

در ادامه چهار نمونه از الگوهای مدیریتی استخراج شده از مصاحبه‌ها در شکل‌های (۲) تا (۵) طراحی شده است.

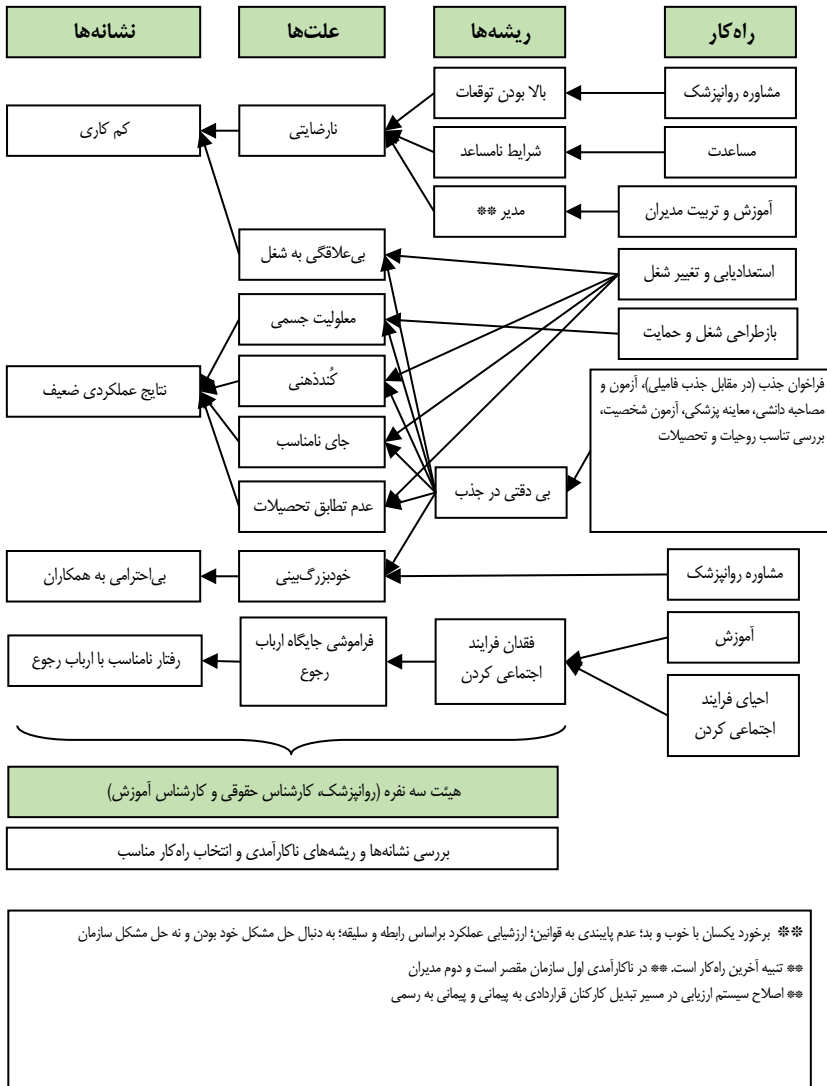


۹۰ درصد ناکارآمدی ناشی از بی‌انگیزگی و ناراحتی کارکنان است و نظام ایراد دارد، یعنی مدیران، ساختار و بی‌برنامگی؛ تنها ۱۰ درصد ناکارآمدی مربوط به عدم توانایی کارکنان است که آن هم نتیجه ضعف نظام در فرایند جذب است.

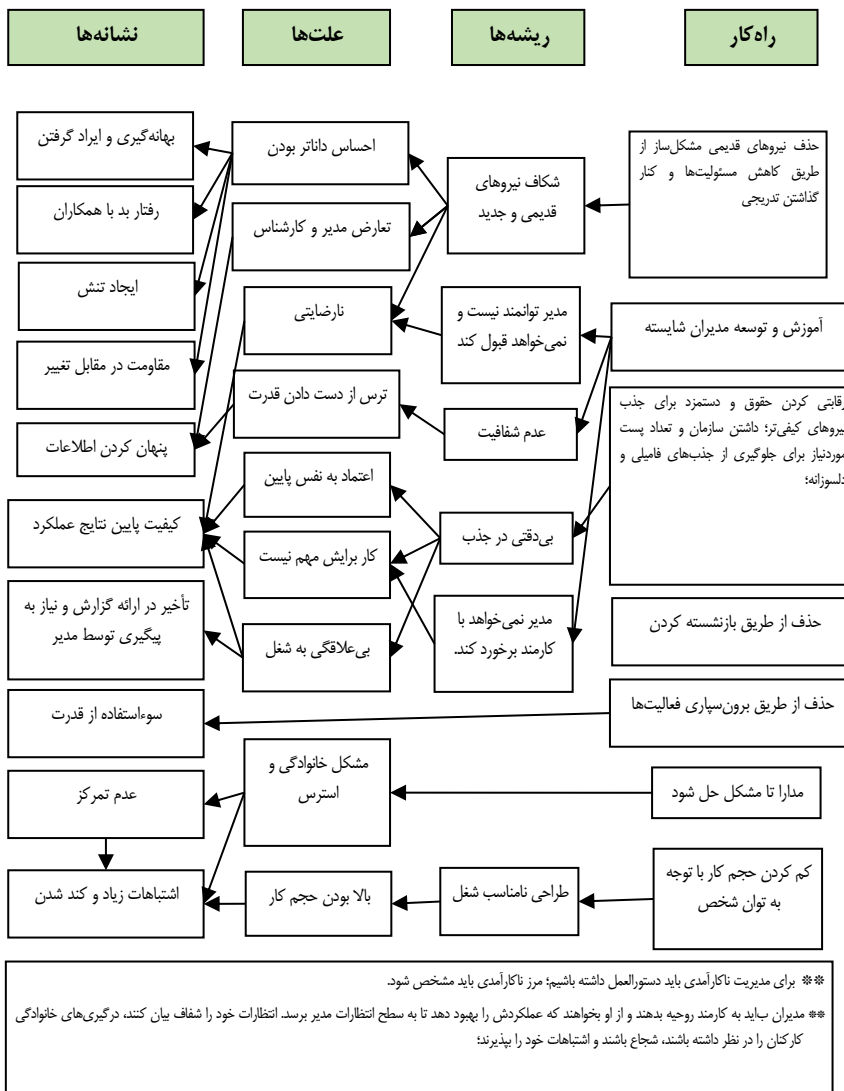
مدیر شایسته باید از یک سو به وظیفه توجه داشته باشد و دارای تجربه مرتبط با بخش خود باشد و بتواند نقش مربی را ایفا کند و از سوی دیگر به بُعد انسانی توجه داشته باشد، با کارمندان هم‌نشینی کند، حرف‌هایشان را بشنود، پیش از تصمیم‌گیری برای تنبیه، دلایل کارمند را بشنود و اگر موجه بود از او قبول کند. خود را به عنوان حامی و پشتیبان کارکنان معرفی کند. به کار کارشناسی اهمیت دهد و نگذارد روحیه چاپلوسی و بدگویی در کارکنان ایجاد و توسعه یابد.

آموزش مدیران از سطوح بالا باید آغاز شود و رفته‌رفته به سطوح پایین‌تر منتقل شود.

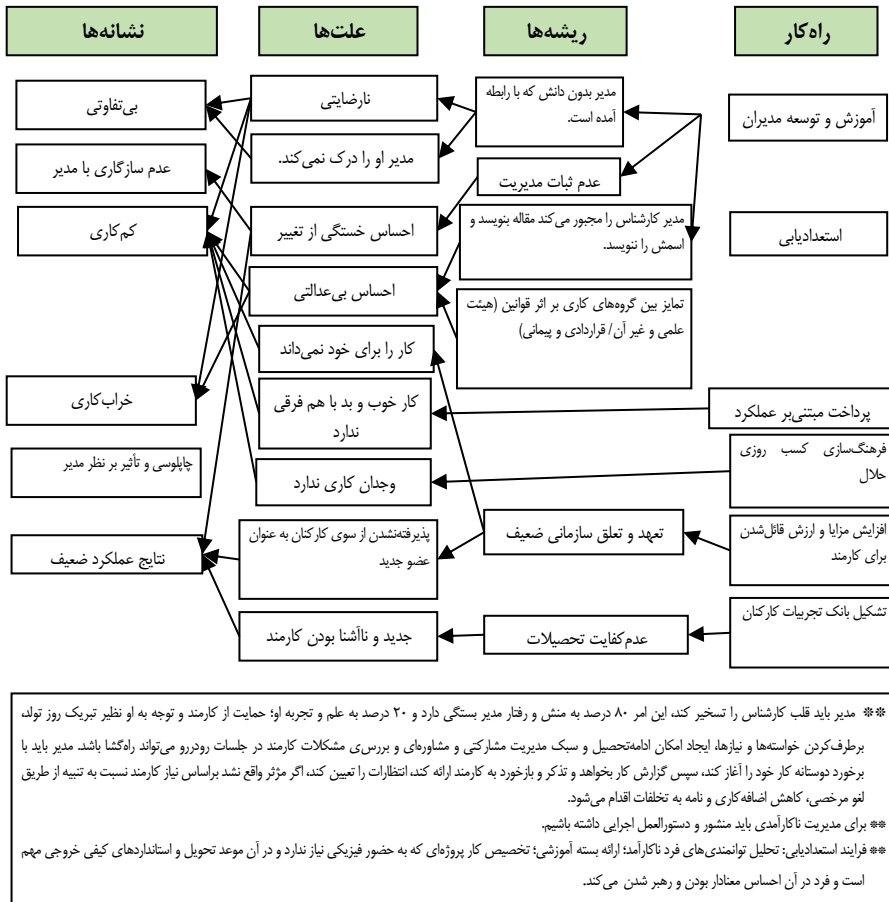
شکل ۲. الگوی مدیریتی اول مستخرج از مصاحبه‌ها



شکل ۳. الگوی مدیریتی دوم مستخرج از مصاحبه‌ها



شکل ۴. الگوی مدیریتی سوم مستخرج از مصاحبه‌ها



شکل ۵. الگوی مدیریتی چهارم مستخرج از مصاحبه‌ها

نشانه‌های ناکارآمدی

در تمام مصاحبه‌های به‌عمل‌آمده، شکایت مدیران از بروز رفتارهای یادشده در برخی از کارکنان (ناکارآمد) به‌وفور ثبت شده است: «کارکنان ناکارآمد اغلب به قوانین پای‌بند نیستند و به‌دنبال حل مشکل خود و نه سازمان می‌باشند» و «۹۰ درصد ناکارآمدی ناشی از بی‌انگیزگی و ناراحتی کارکنان است و نظام

ایراد دارد یعنی مدیران، ساختار و بی‌برنامگی ایراد دارند، تنها ۱۰ درصد ناکارآمدی مربوط به عدم توانایی کارکنان است که آن هم نتیجه ضعف نظام در فرایند جذب است.»

دیگر نشانه‌های ناکارآمدی عنوان شده توسط مدیران در مصاحبه‌ها شامل: بی‌تفاوتی سازمانی، کم‌کاری، نتایج عملکردی ضعیف، بی‌احترامی به همکاران، رفتار نامناسب با ارباب‌رجوع، حضور نامنظم و غیبت، چاپلوسی و سوءاستفاده، ایجاد تنش، مقاومت در برابر تغییر، پنهان کردن اطلاعات، کیفیت پایین نتایج عملکرد، تأخیر در ارائه گزارش، سوءاستفاده از قدرت، عدم تمرکز، اشتباهات زیاد و کندشدن و ناسازگاری با مدیر، خرابکاری و ... است.

شفاف‌سازی و ایجاد تعهد

نقطه‌نظرات بیشتر مدیران شامل موارد ذیل است: «برای مدیریت ناکارآمدی باید منشور و دستورالعمل اجرایی داشته باشیم؛ مرز ناکارآمدی باید مشخص شود» و «مدیران باید به کارمند روحیه بدهند و از او بخواهند که عملکردش را بهبود دهد تا به سطح انتظارات مدیر برسد. انتظارات خود را شفاف بیان کنند، درگیری‌های خانوادگی کارکنان را در نظر داشته باشند، شجاع باشند و اشتباهات خود را بپذیرند.»

حمایت و حل مسئله

مدیران در مصاحبه‌های به‌عمل آمده بعضاً ادعان داشتند که «در ناکارآمدی، اول سازمان مقصر است و دوم کارکنان» یا «مدیر بایستی خود را به‌عنوان حامی و پشتیبان کارکنان معرفی کند. به کارشناسی اهمیت دهد و نگذارد روحیه چاپلوسی و بدگویی در کارکنان ایجاد شده و توسعه یابد» یا «مدیر باید قلب کارشناس را تسخیر کند، این امر ۸۰ درصد به منش و رفتار مدیر بستگی دارد و ۲۰ درصد به علم و تجربه او؛ حمایت از کارمند و توجه به او نظیر تبریک روز تولد، برطرف کردن خواسته‌ها و نیازها، ایجاد امکان ادامه تحصیل و سبک مدیریت مشارکتی و مشاوره‌ای و بررسی مشکلات کارمند در جلسات رودررو می‌تواند راه‌گشا باشد.»

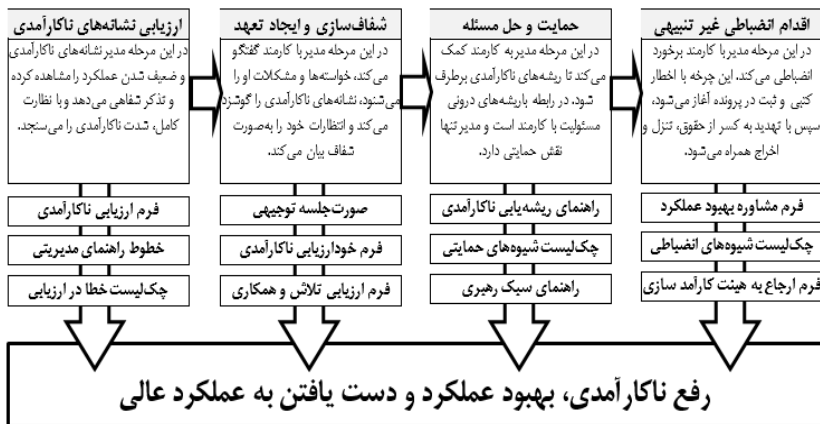
اقدام انضباطی غیر تنبیهی

در مصاحبه‌های به‌عمل آمده، نظرات مدیران حاکی آن است که: «تنبیه آخرین راه کار است» و «مدیر شایسته باید از یک سو به وظیفه توجه داشته باشد و دارای تجربه مرتبط با بخش خود باشد و بتواند نقش مربی را ایفا کند و از سوی دیگر به بُعد انسانی توجه داشته باشد با کارمندان هم‌نشینی کند، حرف‌هایشان را بشنود، پیش از تصمیم‌گیری برای تنبیه، دلایل کارمند را بشنود و اگر موجه بود از او قبول کند» و

«مدیر باید با برخورد دوستانه کار خود را آغاز کند، سپس گزارش کار بخواهد و تذکر و بازخورد به کارمند ارائه دهد، انتظارات را تعیین کند، اگر مؤثر واقع نشد بر اساس نیاز کارمند نسبت به تنبیه از طریق لغو مرخصی، کاهش اضافه کاری و نامه به تخلفات اقدام می‌شود».

الگوی پیشنهادی

براساس بررسی‌های انجام‌شده و الگوهای ارائه‌شده، الگویی برای مدیریت ناکارآمدی در این دانشگاه پیشنهاد شده است که در این قسمت ابعاد آن را شرح خواهیم داد. این الگو در شکل (۲) نشان داده شده است. در هر مرحله، مجموعه‌ای از راه‌کارها پیشنهاد شده است و ورود از یک مرحله به مرحله دیگر براساس معیارهایی انجام می‌شود. همچنین مجموعه‌ای از اصول کلی که باید مورد توجه مدیران باشد در هر مرحله عنوان شده است.



شکل ۶. الگوی مدیریت ناکارآمدی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران

مرحله اول: ارزیابی نشانه‌های ناکارآمدی

در این مرحله نشانه‌های ناکارآمدی توسط مدیر مشاهده می‌شود و مدیر ضمن واکنش شفاهی و غیررسمی، در صورت تداوم نشانه‌های مشاهده‌شده، نسبت به ارزیابی ناکارآمدی اقدام می‌کند. گام‌های این مرحله در ادامه به ترتیب شرح داده شده است.

گام اول؛ مشاهده نشانه ناکارآمدی و تذکر شفاهی:

نشانه‌های ناکارآمدی از طریق اندازه‌گیری عملکرد کارکنان و مقایسه و تطابق آن با استانداردهای عملکردی موجود شناسایی می‌شود و مدیر بایستی پس از مشاهده این نشانه‌ها، در زمانی کوتاه نسبت به تذکر شفاهی اقدام تا از تکرار و تداوم آن جلوگیری شود.

گام دوم؛ واپایش مداوم و بررسی تداوم نشانه‌ها: م

دیر پس از دیدن اولین علائم ناکارآمدی، رفتار و عملکرد کارمند را با دقت بیشتری واپایش می‌کند و در صورت تداوم بروز نشانه‌ها، کاربرگه ارزیابی ناکارآمدی را برای کارمند تکمیل می‌کند تا به بررسی دقیق‌تر موضوع بپردازد. طبیعی است اگر نشانه‌های ناکارآمدی تداوم نداشته باشد، فرایند ادامه پیدا نمی‌کند.

گام سوم؛ مدیر در این مرحله درجه ناکارآمدی را اندازه‌گیری می‌کند

در این مرحله، مدیر نشانه‌های ناکارآمدی و ضعیف‌شدن عملکرد را مشاهده کرده و تذکر شفاهی می‌دهد و با نظارت کامل، شدت ناکارآمدی را می‌سنجد.

مرحله دوم: شفاف‌سازی و ایجاد تعهد

در مرحله دوم این فرایند، بازخورد مدیر نسبت به فرد ناکارآمد مطرح می‌شود؛ به این ترتیب که مدیر می‌بایست فرد ناکارآمد را از وجود این امر آگاه کرده، او را توجیه کند و از طرفی اهداف واحد را برای او توضیح دهد، انتظارات خود را از عملکرد شخص به‌طور واضح و شفاف بیان کند و پس از گفت‌وگو درباره موضوع، به نظارت و کنترل عملکرد او در طول دوره بپردازد. همچنین مدیر اظهارات کارمند را گوش می‌دهد و براساس آن درونی یا بیرونی بودن ریشه‌های ناکارآمدی را بررسی می‌کند.

گام اول؛ برگزاری نشست توجیهی:

در این نشست اهداف و انتظارات تعریف می‌شود، سخنان و توجیه‌های فرد ناکارآمد شنیده می‌شود، در صورتی که عمده ریشه‌ها درونی هستند و فرد هم این را پذیرفت، یک فرصت برای بهبود به فرد داده می‌شود. در صورتی که عمده ریشه‌ها بیرونی باشند و مدیر هم این را بپذیرد وارد مرحله سوم می‌شوند، به طوری که کارمند تا زمان ورود به مرحله سوم فرصت دارد به دلایل ناکارآمدی خود فکر کند.

گام دوم؛ نشست ارزیابی بهبود:

پس از پایان فرصت بهبود، کارمند کاربرگه خودارزیابی ناکارآمدی را تکمیل می‌کند. مدیر صحت و سقم آن را بررسی می‌کند. در یک نشست با حضور کارمند، میزان شکاف با انتظارات و میزان بهبود از

وضعیت پیشین بررسی می‌شود. اگر ناکارآمدی کارمند کاملاً برطرف شده است، فرایند ادامه پیدا نمی‌کند و در یک بازه زمانی، مدیر باید نظرات کامل خود را بر عملکرد فرد ادامه دهد تا عملکرد فرد دچار افت نشود.

گام سوم: ارزیابی تلاش و همکاری:

اگر ناکارآمدی فرد کامل برطرف نشده باشد، براساس تصمیم مدیر اگر کاربرگه ارزیابی تلاش و همکاری کارمند دارای امتیاز بالایی است، می‌تواند فرصت بهبود تمدید و فرایند دوباره وارد گام اول شود. اما اگر امتیاز کارمند از این کاربرگه پایین باشد، وارد مرحله چهارم می‌شود. در این مرحله مدیر با کارمند گفت‌وگو می‌کند، خواسته‌ها و مشکلات او را می‌شنود، نشانه‌های ناکارآمدی را گوشزد می‌کند و انتظارات خود را به صورت شفاف بیان می‌کند.

مرحله سوم: حمایت و مربیگری

در این مرحله ریشه‌ها و دلایل ناکارآمدی در فرد با دقت بیشتر و به‌طور کامل شناسایی و تحلیل می‌شوند. بدین‌منظور از ابزارهایی نظیر «پنج چرا»، «نمودار استخوان- ماهی»، «تحلیل میدان نیرو» و «پویایی‌شناسی سیستم» می‌توان استفاده کرد. پس از شناسایی عوامل فردی، میان‌فردی، مدیریتی، سازمانی و فراسازمانی، راه‌کارهای مناسب شناسایی و اثرات آن پیش‌بینی می‌شود.

گام اول؛ برنامه‌ریزی:

در این مرحله ریشه‌های درونی و بیرونی به‌طور کامل بررسی می‌شوند و هدف‌گذاری برای رفع ریشه‌ها و طراحی راه‌کار مناسب (تغییر سبک رهبری، نظریه تقویت و بازخورد مثبت و منفی عادلانه، بازطراحی شغل، آموزش و توسعه، انگیزش و تشویق، بهبود امکانات و رفع موانع، جابه‌جایی، مدیریت استعدادها و ...) انجام می‌شود. سپس براساس راه‌کارهای تعیین‌شده، هدف‌گذاری برای بهبود انجام می‌شود. باید توجه داشت که اگرچه در این مرحله تشخیص داده‌شده است که عمده ریشه‌ها بیرونی هستند، اما توپ باید در زمین کارمند باشد. یعنی مسئولیت رفع ناکارآمدی با کارمند است و راه‌کارهایی نظیر اصلاح شیوه مدیریتی و سبک رهبری، بازطراحی شغل و ... باید به صورتی انجام شود که کارمند احساس کند یک امتیاز و فرصت به او داده‌شده است تا خود را اصلاح کند و در ازای این فرصت باید تعهد دهد که عملکردش را بهبود می‌دهد. اگر کارمند به تعهد خود عمل نکند، وارد مرحله چهارم می‌شود.

گام دوم؛ اجرا:

دوره پیشنهادی برای فرصت بهبود عملکرد و مرتفع ساختن ریشه‌ها.

گام سوم؛ کنترل:

برای ارزیابی وضعیت ریشه‌های ناکارآمدی و تعیین اثربخشی راه‌کارها با توجه به اهداف تعیین شده و وضعیت پیشین (تحلیل شکاف و پیشرفت)، اگر مشخص شود که ریشه‌ها رفع شده است اما ناکارآمدی همچنان وجود دارد، دو حالت وجود دارد: یا ریشه‌ها اشتباه تشخیص داده شده‌اند، بنابراین به گام اول بازمی‌گردیم یا ریشه‌های درونی مانع از عملکرد خوب شده‌اند که در این صورت به مرحله چهارم می‌رویم. اگر ریشه‌های بیرونی رفع نشده‌اند، نشان می‌دهد راه‌کارها درست انتخاب نشده‌اند و وارد گام چهارم می‌شویم. اقدام اصلاحی؛ اصلاح راه‌کارها در جهت حل مسئله و تکرار از گام اول.

نقطه پایان دوره: به این معنا که ریشه‌های بیرونی مرتفع شود و ریشه‌های درونی پابرجا باشد، بهبودی در عملکرد حاصل نشود، کارمند احساس بی‌عدالتی کند و از مدیر شکایت کند. در این مرحله مدیر به کارمند کمک می‌کند تا ریشه‌های ناکارآمدی برطرف شود. در رابطه با ریشه‌های درونی، مسئولیت با کارمند است و مدیر تنها نقش حمایتی دارد.

مرحله چهارم: چرخه انضباطی غیر تنبیهی

آخرین راه‌کار در این فرایند، استفاده از اقدام انضباطی است. در این مرحله، پرونده فرد ناکارآمد برای بررسی بیشتر به کارگروه کارآمدسازی (متشکل از کارشناس حقوقی، کارشناس آموزش، روانشناس، نماینده مدیران و نماینده کارکنان) تحویل می‌شود و گام‌های زیر طی می‌شود.

گام اول؛ ارزیابی اولیه در کارگروه کارآمدسازی:

کارگروه کارآمدسازی پرونده فرد را از مدیر مربوط دریافت و بررسی می‌کند. پس از بررسی موضوع، اگر حق را به کارمند دهد او را جابه‌جا کرده و فرصت دیگری به او می‌دهد، اما اگر حق با مدیر باشد، تذکر کتبی، راهنمایی و مشاوره و فرصت بهبود به کارمند داده می‌شود و از او تعهد گرفته می‌شود که در این فرصت، خود را بهبود دهد و گرنه برچسب ناکارآمدی بر او ثبت خواهد شد (کاربرگه مشاوره بهبود عملکرد).

گام دوم؛ ارزیابی پس از مشاوره:

در صورتی که باز هم عملکرد کارمند مورد قبول نباشد، کارمند یک هفته تعلیق با حقوق داده می‌شود تا در این فرصت:

- ۱- مشکلات شخصی خود را حل کند؛
- ۲- تصمیم خود برای جدایی یا ماندن در سازمان را بگیرد؛
- ۳- با توجه به استعدادهای و توانمندی‌هایش پیشنهاد شغلی را بدهد که در آن کارآمد باشد (کاربرگه تعهد بازگشت به کار).

گام سوم؛ ارزیابی پس از تعلیق:

در صورتی که پس از بازگشت کارمند، عملکرد او همچنان رضایت‌بخش نباشد، کارگروه کارآمدسازی برچسب ناکارآمدی را به فرد اطلاق کرده و فرایند اداری برای جابجایی فرد انجام می‌شود. شرایط حاکم بر کارکنان ناکارآمد می‌تواند یک شرایط معمولی و مشابه با دیگر افراد اما در یک پست خاص باشد یا محدودیت‌های زیر را در بر بگیرد:

- ۱- حقوق مبتنی بر عملکرد: بخشی از حقوق فرد (۴۰ درصد) به‌عنوان بخش متغیر حقوق براساس عملکرد محاسبه می‌شود. هر چه امتیاز عملکرد پایین‌تر باشد، بخش متغیر حقوق فرد با همان نسبت کاهش داده می‌شود؛
- ۲- مزایای سازمان برای ایشان قابل استفاده نخواهد بود؛
- ۳- پست‌ها و وظایف بی‌اهمیت به ایشان داده می‌شود؛
- ۴- فرصت‌های ارتقاء و پیشرفت شغلی از ایشان گرفته می‌شود؛
- ۵- تنها در صورت جبران هزینه‌هایی که به سیستم وارد کرده‌اند، قابل بازگشت به حالت اول هستند. توجه داشته باشید که وقتی یک کارمند به مرحله آخر می‌رسد و برچسب ناکارآمدی بر او زده می‌شود، دور از انتظار است که سازمان بتواند از او سودمند شود، بنابراین توصیه می‌شود مدیران تا حد امکان مسئله را پیش از رسیدن به این مرحله، با تدبیر مناسب حل کنند.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، چهار مضمون اصلی به‌عنوان مؤلفه‌های کلیدی و مهم در طراحی الگوی مدیریت اثربخش و حل مسئله ناکارآمدی کارکنان، از میان مصاحبه‌های به‌عمل آمده با استفاده از تجارب مدیران در رفتار با کارکنان ناکارآمد و ارتقای عملکرد آنها استخراج شده است. در مدیریت کارکنان ناکارآمد، پیش از هر اقدامی باید ریشه‌ها و ابعاد ناکارآمدی شناسایی شده تا بتوان برای هر یک از کارکنان، تصمیم و راه‌کار مناسبی برای رفع ناکارآمدی و همسوسازی اهداف فرد و سازمان اتخاذ کرد. در مرحله‌ی بعد بایستی

بتوان انتظارات از فرد را به‌طور شفاف به وی منتقل کرد تا در او تعهد سازمانی ایجاد و تقویت شود. سپس مدیر می‌بایست برای رفع ریشه‌های ناکارآمدی، نقش حمایتگری ایفا و برای رفع موانع موجود در مسیر ارتقای عملکرد فرد به وی کمک کند. در انتهای چرخه پیش‌گفته و پس از اطمینان از فراهم‌کردن تمام فرصت‌ها برای کارمند، در صورتی که ناکارآمدی وی ادامه یابد، برخورد انضباطی از طریق اخطار کتبی و ثبت در پرونده و سپس تهدید به کسر از حقوق، تنزل و اخراج صورت گیرد.

در مصاحبه‌های صورت‌گرفته آشکار است که مدیران تمایل داشتند تا به‌عنوان مدیران سازگار، اصیل و قابل‌اعتماد شناخته شوند. مدیران مورد مطالعه، اهمیت فرایندهای موجود و تأثیر عدم‌درک انتظارات سازمانی از افراد بر کارآمدی را بسیار چشمگیر دانسته‌اند. همچنین به نبود زمان و انرژی کافی برای مدیریت عملکرد ضعیف اشاره کرده‌اند. آنها اذعان داشتند که فرصت حمایت، مربیگری و ارائه بازخورد به تک‌تک افراد زیرمجموعه را نداشته و ناکارآمدی ممکن است ادامه پیدا کند. مدیران مورد‌مصاحبه در این مطالعه همگی دارای تجربه مدیریت چندین ساله بودند اما مطالعات نشان می‌دهند هر چه میزان تجربه مدیران کمتر باشد، استرس مقابله با کارکنان ناکارآمد بیشتر می‌شود. بنابراین، تجربه بیشتر مدیران در امور مدیریتی و همبستگی آنان با منابع انسانی؛ اثربخشی و کارآمدی را افزایش می‌دهد. به‌طور کلی رویکرد مدیران برای مقابله با ناکارآمدی براساس هر فرد ناکارآمد، متغیر و انعطاف‌پذیر یا سخت‌گیری است. همچنین الگوی استخراج شده از نتایج مطالعات به تمام سازمان‌ها نیز تعمیم‌پذیر نیست. بنابراین پژوهش‌های آتی در این زمینه، می‌بایست افزون‌بر تکمیل آنچه در این مقاله به‌عنوان الگوی مدیریت اثربخش و حل مسئله ناکارآمدی کارکنان مطرح شد؛ به تکرار یافته‌ها با توجه به اقتضای مکان و زمان مورد مطالعه و افراد مورد پژوهش، پردازند.

تشکر و قدردانی

این پژوهش با همکاری مدیران خیره معاونت توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران و بهره‌گیری از طرح پژوهشی به شماره ۹۲-۰۳-۶۴-۲۳۸۱۷ و با عنوان «ارائه الگوی مدیریت کارکنان ناکارآمد در معاونت توسعه مدیریت و برنامه‌ریزی منابع دانشگاه علوم پزشکی تهران» انجام شد. بنابراین نگارندگان این مقاله مراتب تشکر و قدردانی خود را از مدیران مربوط و مجریان متولی انجام طرح یادشده، ابراز می‌دارند.

منابع:

- Armstrong M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance*: Kogan Page Publishers.
- Asili G, Afkhami AM, Ebrahimi M, Varmazyar M. (2016). *Defining Structural Model of Human Resource Management in Project-Based Organizations: New Trend Based on Hr Quadriad*. Journal of Human Resource Management in Oil industry.7(28): 55-80.
- Cole N. (2007). *Consistency in employee discipline: an empirical exploration*. Personnel Review. 37(1):109-17.
- Cunha MPE, Vieira DV, Rego A, Clegg S. (2018). *Why does performance management not perform?* International Journal of Productivity and Performance Management.67(4):673-92.
- Goodhew GW, Cammock PA, Hamilton RT. (2008). *The management of poor performance by front-line managers*. Journal of Management Development. 27(9): 951-62.
- Hellmann T. (2007). *When do employees become entrepreneurs?* Management science. 53(6):919-33.
- Hill M, Gluyas H, Sandy M, Wingate A. (2018). *Healthcare managers' perceptions of managing poor performance*. Journal of health organization and management. 32(3): 416-27.
- Keegal T. Poor. (2013). *performance: managing the first informal stages*. Primary Health Care 23. (4).
- Liden, R. (1981). *Contextual and behavioral factors influencing perceptions of ineffective performances and managerial responses*. Ohio: Unpublished doctoral dissertation, University of Cincinnati.
- Nikolaenko O. (2007). *Demotivation at the start or how to raise an inefficient employee*. Human Resource Management. (7):56-8.
- Noe RA, Hollenbeck JR, Gerhart B, Wright PM. (2007), *Fundamentals of human resource management*.
- Paliwal BR. (1997). *DISCIPLINE WITHOUT PUNISHMENT: The Proven Strategy that Turns Problem Employees into Superior Performers* by Dick Grote. Medical Physics. 24(3):474.

- Public Service Commission. (2007). *Toolkit for the Management of Poor Performance in the Public Service*. Republic of South Africa: The Author.
- Rezaian A, Ganjali A. (1395). *Performance management: what, why and how: Imam Sadegh University*.
- Rowe AK, De Savigny D, Lanata CF, Victora CG. (2005). *How can we achieve and maintain high-quality performance of health workers in low-resource settings? The Lancet*. 366(9490):1026-35.
- Schleicher DJ, Baumann HM, Sullivan DW, Levy PE, Hargrove DC, Barros-Rivera BA. (2018). *Putting the System Into Performance Management Systems: A Review and Agenda for Performance Management Research*. Journal of Management. 44(6): 2209-45.
- Singh R, Mohanty M. (2012). *Impact of training practices on employee productivity: A comparative study*. Interscience Management Review. 2(2): 87-92.
- Tseng ST, Levy PE. (2018). *A multilevel leadership process framework of performance management*. Human Resource Management Review.