



چرا کارکنان شایسته از توان واقعی خود استفاده نمی‌کنند؟

محققان در یک مطالعه علمی تلاش کرده‌اند نشان دهند که شایسته بودن کارکنان به تنهایی تضمین‌کننده عملکرد مطلوب نیست و بررسی کرده‌اند چه موانعی باعث می‌شود افراد توانمند، آگاهانه از قابلیت‌های خود استفاده نکنند.

محققان در یک مطالعه علمی تلاش کرده‌اند نشان دهند که شایسته بودن کارکنان به تنهایی تضمین‌کننده عملکرد مطلوب نیست و بررسی کرده‌اند چه موانعی باعث می‌شود افراد توانمند، آگاهانه از قابلیت‌های خود استفاده نکنند. به گزارش ایسنا، در سال‌های اخیر، موضوع شایسته سالاری به یکی از مفاهیم کلیدی در مدیریت سازمان‌ها تبدیل شده است. سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های بزرگ و خدماتی، برای انجام درست وظایف خود به نیروی انسانی توانمند نیاز دارند؛ نیرویی که از دانش، مهارت و قابلیت‌های حرفه‌ای لازم برخوردار باشد. تصور رایج این است که اگر افراد شایسته در جایگاه‌های شغلی مناسب قرار گیرند، عملکرد سازمان به طور خودکار بهبود پیدا می‌کند. با این حال، تجربه بسیاری از سازمان‌ها نشان می‌دهد که این فرض همیشه درست نیست. گاهی کارکنانی که در زمان استخدام از فیلترهای علمی و حرفه‌ای عبور کرده‌اند و حتی در مقاطعی عملکرد خوبی داشته‌اند، در ادامه مسیر شغلی خود از تمام توانشان استفاده نمی‌کنند.

اهمیت این موضوع در سازمان‌های دولتی دوچندان است. عملکرد این سازمان‌ها به طور مستقیم با رضایت مردم و اعتماد عمومی گره خورده است. وقتی کارکنان شایسته از توان واقعی خود استفاده نکنند، نتیجه آن می‌تواند کاهش کیفیت خدمات، نارضایتی ارباب رجوع و اتلاف منابع باشد. از سوی دیگر، در نگاه فرهنگی و حتی دینی نیز، سپردن مسئولیت به افراد شایسته زمانی معنا پیدا می‌کند که این شایستگی در عمل به کار گرفته شود. بنابراین، فقط شناسایی و جذب افراد توانمند کافی نیست، بلکه باید شرایطی فراهم شود که این توانمندی‌ها به رفتار و عملکرد واقعی تبدیل شوند. در رابطه با این موضوع، زینب مولوی از گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه تهران با همکاری دانشگاه طلوع مهر قم، پژوهشی را درباره دلایل استفاده نکردن آگاهانه کارکنان شایسته از توانمندی‌های خود انجام داده است. این پژوهش که به صورت مشخص به بررسی چرایی فاصله میان «داشتن شایستگی» و «عمل کردن شایسته» می‌پردازد، تلاش کرده است نگاه عمیق‌تری به رفتار کارکنان در سازمان‌های دولتی داشته باشد و عوامل مؤثر بر این پدیده را شناسایی کند. این تحقیق با رویکردی کاربردی و به صورت کیفی انجام شده است و مشارکت کنندگان در آن، ۱۶ نفر از کارکنان دانشگاه علوم پزشکی قم بوده‌اند. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بوده است؛ یعنی گفت‌وگوهایی هدایت شده که به افراد اجازه می‌دهد تجربه‌ها و دیدگاه‌های خود را با جزئیات بیان کنند. داده‌های به دست آمده سپس با استفاده از روشی موسوم به «تحلیل مضمون» مورد بررسی قرار گرفتند.

نتایج این پژوهش که در فصلنامه «مدیریت فرهنگ سازمانی» وابسته به دانشگاه تهران و انجمن علمی مدیریت رفتار سازمانی منتشر شده‌اند، نشان می‌دهند که دلایل استفاده نکردن آگاهانه از شایستگی‌ها محدود به یک عامل خاص نیست. در مجموع، ۳۱ علت مختلف شناسایی شده که در دو دسته کلی «علل سازمانی» و «علل فردی» قرار می‌گیرند. علل سازمانی شامل موضوعاتی مانند فرهنگ حاکم بر سازمان، شیوه ارزیابی عملکرد، نظام پرداخت و پاداش، سبک مدیریت، ویژگی‌های شغلی و ضعف در توسعه منابع انسانی است. در کنار آن، علل فردی نیز به عوامل زمینه‌ای و مسائل رفتاری و روان‌شناختی کارکنان مربوط می‌شوند.

در جمع بندی این پژوهش تأکید شده است که وجود شایستگی در میان کارکنان به تنهایی کافی نیست و آنچه اهمیت دارد، فراهم بودن شرایطی است که این شایستگی‌ها در عمل به کار گرفته شوند. اگر سازمان‌ها نسبت به موانع موجود بی‌توجه باشند، حتی نیروهای توانمند نیز ممکن است به مرور دچار بی‌انگیزگی شوند و عملکرد مطلوبی نداشته باشند. شناسایی و مدیریت این موانع می‌تواند به بهبود عملکرد فردی کارکنان و در نهایت ارتقای عملکرد کل سازمان کمک کند. بررسی‌های تکمیلی این پژوهش نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار است. در برخی موارد، کارکنانی که عملکرد بهتری دارند یا ایده‌های جدید ارائه می‌دهند، با واکنش منفی همکاران یا مدیران مواجه می‌شوند. فضای سنگین، نبود امکان اظهار نظر، و نادیده گرفتن دیدگاه‌های کارکنان جوان‌تر، می‌تواند باعث شود افراد ترجیح دهند توانایی‌های خود را پنهان کنند. از سوی دیگر، ارزیابی‌های صوری و نظام‌های پاداش ناعادلانه، انگیزه کارکنان توانمند را برای تلاش بیشتر کاهش می‌دهد.

همچنین نتایج بررسی‌ها حاکی از آن هستند که به روز نبودن مهارت‌ها، حجم بالای کار، ابهام در وظایف شغلی و عدم تناسب فرد با شغل نیز نقش مهمی در این موضوع دارد. در کنار عوامل سازمانی، ویژگی‌های فردی مانند انگیزه‌های شخصی، نگرش‌ها و حتی سابقه کاری نیز در تصمیم کارکنان برای استفاده یا عدم استفاده از شایستگی‌ها مؤثر است. پژوهشگر در نهایت پیشنهاد کرده است که مدیران با حرکت به سمت مدیریت مشارکتی، توجه به آموزش مستمر، استفاده عادلانه از پاداش‌ها و به کارگیری صحیح نتایج ارزیابی عملکرد، زمینه استفاده بهتر از توانمندی‌های کارکنان را فراهم کنند.