

مشکلات رایج سازمان ها چیست؟

مشکلات رایج سازمان ها را می‌توان لیست کرد و احتمالاً اگر لیست مشکلات ۵۰ سازمان را بررسی کنیم، از سازمان ۵۱ به بعد، تغییر چندانی در لیست شاهد نباشیم اما قطعاً در راه حل‌ها و شرایط سازمان با یکدیگر متفاوت هستند. ممکن است در سازمانی برای بهبود بی‌نظمی حاکم بر کارها، از مدیر بخواهیم که جدی‌تر برخورد کند، در سازمانی دیگر برای بهبود بی‌نظمی از مدیر بخواهیم که با پرسنل بیشتر جلسه برگزار کند و در سازمانی دیگر به این نتیجه برسیم که مدیر را تغییر دهیم. اما با این حال، شما به عنوان **مدیر موفق**، در هر جایگاهی نیاز دارید که در جیب خود، جعبه کمک‌های اولیه‌ای را داشته باشید تا در صورت بروز هر مشکلی، آن چه که در اسرع وقت برایتان ممکن است را انجام دهید. به همین جهت، شناخت مشکلات رایج سازمان ها و راه حل‌های آن، برای شما مانند جعبه کمک‌های اولیه عمل خواهد کرد. درست است که درمان کامل انجام نمی‌دهد، اما در آن شرایط، بهترین کار را انجام داده‌اید.

ما در این مقاله مشکلات رایج سازمان ها در **سیمیل اچ آر**، با توجه به تجارب پروژه‌های مشاوره انجام شده که در ایران بوده‌اند و با فرهنگ و شرایط ایران سازگاری دارند و همچنین، کمک از شرکت مشاوره **Navalent.com**، که از شرکت‌های پیشرو مشاوره حوزه منابع انسانی در دنیاست، چند مشکل رایج سازمان‌های ایرانی را به همراه راه حل‌های آن بررسی کرده‌ایم.

چرا باید مشکلات رایج سازمان ها را بشناسیم؟

قطعاً در بروز هر مشکلی، از جمله مشکلات رایج سازمان ها، باید پروسه عارضه‌یابی برگزار و ریشه مشکل به صورت کامل شناسایی شود. اما تفاوت افراد حرفه‌ای و غیرحرفه‌ای نیز در همین جا مشخص می‌شود. افراد غیرحرفه‌ای می‌خواهند با برخورد به هر مشکلی، پروسه حل آن را کامل انجام دهند. در صورتی که افراد حرفه‌ای در بروز هر مشکل، ابتدا جعبه کمک‌های اولیه خود را چک می‌کنند تا ببینند درمان آماده‌ای برای آن دارند یا خیر

تا با انجام این کار، زمان بیشتری برای رسیدن به اولویت‌های اصلی کارشان داشته باشند. یادمان هست که مدیران قرار نیست به همه کارها با کیفیت عالی بپردازند، بلکه قرار است به کارهای با اولویت بالا و با کیفیت عالی بپردازند.

۴ مشکلات رایج سازمان ها و راه حل آن ها را بشناسید

در ادامه به ۴ مورد از مشکلات رایج سازمان ها اشاره و در هر مورد، راه حل‌هایی را برای بهبود آن‌ها توصیه می‌کنیم.

۱. نامشخص بودن اولویت ها

نامشخص بودن اولویت‌ها، یکی از مشکلات رایج سازمان ها است که معمولاً خود را با چند علامت نشان می‌دهد. مانند:

- واحدها هرکدام کار خود را انجام می‌دهند، بدون آن که توجه کنند بقیه واحدها در حال انجام چه کاری هستند و اولویت سازمان چیست.
- تغییر کار در داخل هر واحد زیاد است و پروژه‌های «بسته نشده» زیادی در هر واحد وجود دارد.

- در میان مدیران سازمان، حرف مشترک کاری وجود ندارد و هرکدام خود را در قسمتی جدا از سازمان می‌بینند.

برای حل این نوع از مشکلات رایج سازمان ها، دو راهکار کلی وجود دارد که درواقع هر دو آنان به رهبر سازمان بستگی دارد؛ زیرا ریشه بروز همچنین مشکلاتی در سازمان، بیش از همه به ضعف مدیریتی مربوط است:

- **برگزاری جلسات اولویت‌بندی:** رهبر سازمان باید جلسات منظمی را صرفاً با عنوان «اولویت‌بندی اهداف» برگزار کند و در این جلسات، با مدیران خود اولویت‌های پیش روی سازمان را بررسی و چک کنند که همه مدیران در راستای این اولویت‌ها در حرکت هستند.

- **برگزاری جلسات گزارش سازمانی:** رهبر سازمان برای این که کل سازمان را یکپارچه کند، نیاز است در برنامه‌های مشخص با کل سازمان جلسه برگزار کند و در آن‌ها، اهداف و اولویت‌های سازمان را، که در جلسات با مدیران مشخص شده‌است، به کل افراد انتقال دهد تا رفته‌رفته، اهداف کل پرسنل با یکدیگر یکی شوند.

۲. نرخ ریزش بالا

نرخ خروج بالای پرسنل یکی از مشکلات رایج سازمان ها است که اگر به دلیل شرایط عرف کاری، مانند حقوق، محیط کار مناسب، نزدیکی محل کار و مسائل این چینی نباشد، یعنی شرکتی در شرایط نسبتاً باثبات و با شرایط مناسب در حال کار کردن با پرسنل خود است و نرخ ریزش بالایی را تجربه می‌کند، به دو علت رایج، این اتفاق می‌تواند رخ دهد:

- **شرح شغلی اشتباه:** ما درباره شرح شغلی و این که دوره آن رو به پایان بوده و

درحال جایگزین شدن است، در مقاله [شرح شغل](#) صحبت کرده‌ایم؛ اما در این جا منظور از شرح شغلی اشتباه در دسته مشکلات رایج سازمان ها، گستره بیش از اندازه زیاد یا خیلی کوچک است. یک مثال که در شرکت‌ها زیاد اتفاق افتاده است، این است که معمولاً شرکت‌ها توقع دارند که کارشناسان فروش، فاکتور فروش خود را نیز ثبت کنند. این در حالی است که کارشناس فروش موفق، عموماً برون‌گرایی بالایی دارد و معمولاً درحال جنب‌وجوش است؛ درحالی که ثبت فاکتور، ازجمله کارهای حسابداری است که نیاز به تمرکز و دقت بالایی دارد. بنابراین کارشناس فروش یا فاکتور را اشتباه ثبت خواهد کرد یا فروشنده خوبی نخواهد بود. البته وجود هر دو قابلیت در فردی غیرممکن نیست؛ اما پیدا کردن و ماندگار کردن چنین فردی، کاری دشوار است.

- **ساعات کاری غیر منعطف:** باتوجه به روی کار آمدن نسل آلفا و توقع این نسل

در منعطف بودن ساعات کاری، یکی از مشکلات رایج سازمان ها درحال حاضر، غیرمنعطف بودن ساعات کاریشان است. ما با شرایطی روبه‌رو هستیم که نسل دهه ۵۰ و ۶۰ عموماً لایه مدیران را تشکیل داده‌اند و این افراد، سال‌ها ساعت ۸ صبح در دفتر حاضر بودند و ساعت ۵ غروب از آن خارج می‌شدند. حال رهبران سازمان هم اگر با منعطف بودن ساعات کاری این افراد کنار بیایند، با بقیه افراد سازمان و [فرهنگ سازمانی](#) چه باید بکنند؟ نسل آلفا هم تلاش خود را می‌کند که حداقل چندین ماه خود را با سیستم قدیمی هم‌راستا کند، اما چنین کاری برای او تقریباً غیرممکن است. طبیعتاً در چنین شرایطی، صحبت از یک تغییر و [توسعه فرهنگ سازمانی](#) به صورت اساسی است و راهکار زودبازدهای

برای آن به غیر از این که تیم‌های جوان را از تیم‌های قدیمی سازمانتان کمی جدا کنید، نیست.

۳. مدیران غیر قابل دسترس

یکی از مشکلات رایج سازمان‌ها این است که اعضای گروه، از مدیر خود ناراضی هستند که دلایل مختلفی دارد؛ مانند این که هیچ وقت در دسترس نیستند، اصلاً به افراد از نحوه انجام کارها **بازخورد موثر** نمی‌دهند، یا حتی رهبر سازمان نمی‌تواند به راحتی مدیران خود را پیدا کند تا با آنان جلسه برگزار کند. البته که درباره فرهنگ شلوغی و علاقه ذاتی انسان‌ها به شلوغ بودن در مقاله **انواع فرهنگ سازمانی** صحبت کردیم، که طبیعتاً یکی از راهکارهای ریشه‌ای برای حل این مسئله شلوغی مدیران، آموزش دادن درباره «فرهنگ شلوغی» و تغییر فرهنگ است، اما دو راهکار به سبک «کمک‌های اولیه» که سریع باشند، شامل موارد زیر است:

- **بررسی تعداد اعضا گروه:** این که مشخص کنیم هر مدیر، چند عضو می‌تواند داشته باشد، به بسیاری از فاکتورها بستگی دارد. ممکن است در کاری تخصصی با خروجی نامشخص، مثل قسمت تحقیق و توسعه، دو عضو کفایت کند. ممکن است برای یک کار روتین با خروجی مشخص، مثل خط تولید یک کارخانه، هر مدیر تا ۲۰ نفر هم بتواند به صورت مستقیم مدیریت کند. اما به صورت کلی، برای کارها، به غیر از کارهایی که با کارگر سر و کار دارد، مدیر برای تیم‌های بیش از ۱۲ نفره، پاسخ‌گو نخواهد بود.

- **جلسات یک به یک:** **جلسات یک به یک** یکی از اساسی‌ترین کارهایی است که باید هر مدیری با اعضای خود، خصوصاً در مواجهه با مشکلات رایج سازمان‌ها انجام دهد. این جلسات درواقع همان جلسات بازخورد هستند که در صورتی که به صورت منظم برگزار شود، هر جلسه بیش از ۱۵ دقیقه طول نخواهد کشید. یعنی با در نظر گرفتن گروهی ۱۲ نفره هم این جلسات در مدت زمان نصف روز انجام خواهد شد. اما صرفاً بیان این نکته که جلسات یک به یک باید برگزار شوند، کفایت نمی‌کند و مدیران باید موظف باشند که از جلسات یک به یک برگزار شده به رهبر سازمان گزارش دهند و باید به صورت «قانون» برای مدیران تبدیل شود.

۴. درگیری بین واحدها

درگیری بین واحدها و اصطلاحاً زیرآب‌زدن بین واحدهای مختلف، از مشکلات رایج سازمان‌ها است. دلیل اصلی این مشکل هم در سیستم ارزیابی عملکرد است. مشخصاً به این دلیل که سیستم ارزیابی عملکرد هر واحد کاملاً به صورت مستقل و بدون در نظر گرفتن هدف کل مجموعه طراحی شده است، مثلاً برای تیم فروش، صرفاً فروش در نظر گرفته شده است و نرخ تبدیل لید به مشتری، که ملاکی است که این واحد را با واحد مارکتینگ مرتبط می‌کند، در نظر گرفته نشده است. یا مثلاً برای پلیس گشت نامحسوس، صرفاً مسافت طی شده در نظر گرفته شده است و هدف اصلی این مجموعه، که کنترل و کاهش تصادفات است، نادیده گرفته می‌شود. بنابراین با پلیس‌هایی روبه‌رو هستیم که در شب، تنها به فکر پر کردن مسافت هستند و نه کنترل و کاهش تصادفات. اما اگر زمان کافی برای انجام این اصلاحات را در سازمان ندارید، یک راه حل «کمک‌های اولیه» برای این دسته از مشکلات رایج سازمان‌ها می‌تواند این باشد:

- کمیته انجام پروژه تشکیل دهید. با تشکیل این کمیته، که تعداد محدودی از مدیران در آن حاضر هستند، افراد را مسئول به نتیجه رساندن کل پروژه سازمان کنید و یک نفر را به عنوان سرپرست این پروژه با اختیار ۱۰۰ درصدی انتخاب کنید. با این کار، حداقل چند نفر محدود در سازمانتان وجود دارد که هدفشان یکی است.

به سادگی «کمک‌های اولیه»

سبک راه حل‌های منابع انسانی «کمک اولیه» مانند در برخورد با مشکلات رایج سازمان‌ها، قطعاً اگر به رویکرد اصلی سازمان در مواجهه با مشکلات مختلف تبدیل شود، چیزی به جز خرابی و خسارت به بار نخواهد آورد. اما اگر به ابزاری تبدیل شود که برای مدیران سازمان، زمان می‌خرد تا آن‌ها به اولیت‌های بالاتر، اساسی‌تر و عمیق‌تر مجموعه رسیدگی کنند، می‌توان به چشم یک ابزار قدرتمند به آن نگاه کرد.