

بسم الله الرحمن الرحيم

# ریاض‌های مواجهه با کارکنان دشوار در سازمان

دکتر مهدی تولائی

عضو هیأت علمی و مدیر گروه روانشناسی دانشگاه امام جواد (ع)

دکتر مونا اسماعیل‌زاده

عضو هیأت علمی و مدیر گروه مدیریت دانشگاه امام جواد (ع)



تابستان ۱۳۹۶

سرشناسه: تولائی، مهدی، ۱۳۵۲ - [دکتر]  
 عنوان و نام پدیدآور: روش‌های مواجهه با کارکنان دشوار در سازمان/ مهدی تولائی، مونا اسماعیل‌زاده.  
 مشخصات نشر: یزد: زندگی تازه، ۱۳۹۶.  
 مشخصات ظاهری: ۱۰۴ ص: جدول؛ ۱۴/۵\*۲۱/۵ س م.  
 شابک: ۱۸,۰۰۰ تومان: 4-2-95628-600-978  
 وضعیت فهرست نویسی: فیا  
 موضوع: نیروی انسانی - مدیریت  
 موضوع: Manpower planning  
 موضوع: کارکنان -- توانمندسازی  
 موضوع: Employee empowerment  
 شناسه افزوده: اسماعیل‌زاده، مونا، ۱۳۶۲-  
 رده‌بندی کنگ: ۳۹۶ ت ۹ ن / HF۵۵۴۹/۵  
 رده‌بندی دی‌رجی: ۶۵۸/۰۱  
 شماره کتابشناسی ملی: ۴۷۰۷۲۸



مؤسسه تحقیقات آموزش مدیریت  
 وابسته وزارت نیرو

**روش‌های مواجهه با کارکنان دشوار در سازمان**

نویسنده: مهدی تولائی، مونا اسماعیل‌زاده

ناشر و تهیه‌کننده: یزد، زندگی تازه

نوبت چاپ: اول / ۱۳۹۶

شمارگان: ۲۰۰۰

بها: ۱۸,۰۰۰ تومان

شابک: 4-2-95628-600-978

کلیه حقوق مادی و معنوی اثر متعلق به موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به

وزارت نیرو می‌باشد

## فهرست مطالب

|    |                                                                           |
|----|---------------------------------------------------------------------------|
| ۵  | پیش‌گفتار                                                                 |
| ۷  | مقدمه                                                                     |
| ۹  | فصل اول: سازمان و مدیریت                                                  |
| ۱۲ | شناخت سازمان و مدیریت                                                     |
| ۱۴ | مدیریت به عنوان علم هنر و حرفه                                            |
| ۱۶ | مدیریت موفق و موثر                                                        |
| ۱۷ | مهارت‌های مدیران                                                          |
| ۱۸ | نقش و جایگاه منابع انسانی در سازمان                                       |
| ۲۱ | مدیریت منابع انسانی از تئوری تا عمل                                       |
| ۲۴ | الف: نقش مدیران در نهادینه کردن فرهنگ صنعتی و اطلاعاتی                    |
| ۳۲ | ب: نقش مدیران در شایسته‌سالاری                                            |
| ۳۹ | ج: نقش مدیران در توانمندسازی و توسعه سرمایه‌های انسانی                    |
| ۴۳ | د: نقش مدیران در کاهش تخلفات اداری                                        |
| ۴۸ | ه: نقش مدیران در امنیت شغلی کارکنان                                       |
|    | ی: نقش مدیران و خدمات مشاوره‌های روانشناختی در کاهش فشارهای روانی کارکنان |
| ۵۲ | کارکنان                                                                   |
| ۵۷ | فصل دوم: کارکنان دشوار و سازمان                                           |

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| مقدمه.....                                                                                     | ۵۹ |
| قدم اول: اهداف و واقعیت‌ها.....                                                                | ۵۹ |
| قدم دوم: محیط کار، خط‌مشی رفتاری، تعارضات و مناقشات و کسب مهارت‌های رفتاری مدیریتی.....        | ۶۲ |
| مهارت حل مناقشات در محل کار.....                                                               | ۶۲ |
| نقش مدیر در حل مناقشات (مدیریت).....                                                           | ۶۳ |
| کدام‌های مدیریتی.....                                                                          | ۶۴ |
| قدم سوم: تعریف، طبقه‌بندی، عوامل موثر در بروز رفتار دشوار و روش‌های مواجهه با کارکنان سخت..... | ۷۵ |
| تعریف:.....                                                                                    | ۷۵ |
| آناتومی افراد سخت.....                                                                         | ۷۶ |
| مهمترین هزینه رفتارهای دشوار کارکنان سخت.....                                                  | ۷۶ |
| قدم چهارم: تمرین عملی برای کسب مهارت در شخصیت‌شناسی.....                                       | ۸۷ |
| شناخت خود:.....                                                                                | ۸۸ |
| شناخت دیگران:.....                                                                             | ۸۹ |
| بیشتر بیاموزیم.....                                                                            | ۹۹ |

## پیتر \* منتار

امروزه سازمان‌ها در محیطی مشغول به فعالیت هستند که تحت فشارهای درونی و بیرونی فراوانی قرار دارند. محدودیت منابع، فضای رقابتی، تغییرات سریع محیطی، احساسات منفی و نارضایتی در کارکنان، نیروهای ناکارآمد، محدودیت‌های اجرایی و ... نمونه‌هایی از فشارها و چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها می‌باشد. در چنین شرایطی به اعتقاد بسیاری از صاحب‌نظران، مهم‌ترین عامل در موفقیت و یا شکست سازمان‌ها در انجام مناسب مأموریت محوله و همچنین رسیدن به اهداف سازمانی مدیریت است. در باب اهمیت مدیریت شاید جمله پیتر دراگر جمله پر مفهومی باشد، «مان‌طور که درختان از سر خشک (فاسد) می‌شوند یک سازمان نیز زمانی به سمت تضییع و نابودی می‌رود که مدیر آن سازمان توان مدیریت نداشته باشد». این ادعا را عادل بین فشارهای درونی و بیرونی، هدایت سازمان به صورت بهره‌ور و راجع‌پذیر و محقق کردن اهداف سازمانی و عملکرد مناسب از جمله وظایف مدیریتی می‌باشند. منابع انسانی و کیفیت آن و همچنین همراستا بودن استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان و تعریف صحیح استراتژی‌های کارکردی هم جهت با آن‌ها نیز از جمله مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر اعمال مدیریت اثربخش می‌باشند. نیروهای انسانی موجود در یک سازمان، دارای ویژگی‌های متفاوتی

می‌باشند که این مسأله طبیعتاً مدیریت آن‌ها را می‌تواند با دشواری‌هایی مواجه نماید. به عبارت دیگر در هر سازمانی نیروهای انسانی مشغول به کار هستند که در طبقه‌بندی نیروهای سخت (دشوار) قرار می‌گیرند و نمی‌توان از مدیریت آن‌ها چشم‌پوشی کرد بلکه باید با اعمال مدیریت مناسب و موثر، حداکثر استفاده را از توان و ظرفیت آن‌ها کسب نمود.

موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت در راستای تحقق رسالت‌ها و وظایف اساسی که در افزایش و توسعه قابلیت‌های مدیران سطوح مختلف سازمانی بر عهده دارد به رازنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی و طرح‌های مطالعاتی و سایر فعالیت‌های خرد و خفیه در جهت ارتقای مدیریت، نشر و اشاعه دانش و اطلاعات مدیریتی را نیز در جمیع وظایف و کارکردهای مهم خود به شمار می‌آورد. کتاب روش‌های مواجهه با دشواران دشوار در سازمان نیز از جمله کتاب‌های ارزشمندی است که حاصل تلاش سائید ارجحان آقای دکتر مهدی تولائی و خانم دکتر مونا اسماعیل زاده می‌باشد. نبود منبع بدون کاربردی در این زمینه باعث شد موسسه که خود چندین دوره روش‌های مواجهه با کارکنان دشوار در سطح مدیران صنعت آب و برق را برگزار کرده بود، چراغ‌ای را به عنوان منبع کاربردی در اختیار مدیران قرار دهد. سادگی بیان در این کتاب مطلب و تکیه بر کاربردی بودن مطالب در کنار توضیحات ابتدایی نویسنده آن در روانشناسی و مدیریت، مجموعه کاربردی را در روانشناسی صنعتی در اختیار مدیران و استفاده کنندگان قرار داده است. اطمینان دارد مطالب ارزشمند این اثر که به منظور توسعه دانش و مهارت‌های مدیران سازمان‌ها و صنایع مختلف تألیف و منتشر شده می‌تواند آن‌ها را بیش از پیش در راه اعمال مناسب و اثربخش مدیریت یاری دهد.

دکتر امیررضا خاکی

رئیس موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وزارت نیرو

## مقدمه

محیط کار همیشه بیابان بی عنوان محلی جذاب و دوست داشتنی فضایی را تداعی کند تا کارکنان با آرامش کامل در آن بالاترین کارایی خود را با علاقه ارائه نمایند و سهمی را در ارتقاء تخصصی و جمعی و افزایش بهره‌وری سازمانی داشته باشند. علیرغم تلاش‌های بسیار زیاد برخی مسئولین و مدیران در ایجاد فضایی مطلوب و ارتقاءدهنده، همواره در سازمان‌ها با کارکنانی مواجه می‌گردیم که مسئله‌ساز بوده و خود را خرد مشکلات خاصی را پدید می‌آورند به نحوی که بعضاً کنترل کامل مجموعه را از دست مدیر خارج می‌کنند و یا آنها را به چالش می‌کشانند. هر چند این ناهنجاری، عدم شفافیت وظایف و قانون‌مدار نبودن کامل مجموعه نقش مهم‌تری را در بروز این مشکلات ایفا می‌نماید، اما بررسی‌های جدیدتر روانشناسان به همراه متخصصین امور مدیریتی نشان‌دهنده نقش پررنگ مشکلات رفتاری فردی ناشی از مسائل روانشناختی است. این مشکلات به ظاهر فردی، می‌تواند توانایی‌های یک سازمان را در انجام وظایف و اهدافش کاهش دهد و یا کامل از بین ببرد و منحرف سازد. بر خلاف باور غالب که نادیده انگاشتن و بی‌توجهی نسبت به این کارکنان دشوار را توصیه می‌نمودند، مطالعات

دانشمندان این رشته به خصوص اسکینر و پیروان مکتب رفتاری در روانشناسی، به همراه سالتز، روبین و گلد اسمیت درهای جدیدی را بر روی مدیران گشود تا با یادگیری نوع برخورد و تجزیه و تحلیل شخصیت آنها بتوانند ضمن اصلاح رفتار این پرسنل، راه را برای نجات منابع انسانی زیر مجموعه خود هموار سازند.

در این کتاب که حاصل تجربه تدریس دوره تخصصی کارگاه مواجهه با کارکنان دشوار در سازمان برای مدیران است، به دنبال آنیم تا ضمن تحلیل علل اصلی این نوع رفتارهای دشوار به نحوه تعامل و اصلاح نگرش و روان کارکنان سخت پرداخته، ضمن بررسی شیوه‌های ارتباطی و رفتاری با آنها نقش مدیر و سازمان را در بروز و جلوگیری از این رفتارها توضیح دهیم. بررسی مهم‌ترین مسائل شناخت شخصیت به همراه راهکارهای ارتباط موثر در مدیریت و شیوه‌های آرام‌سازی شخصی با دید نوین به همراه رویکرد روانشناختی از مسائل مورد توجه بوده است.

لذا سعی گردیده مجموعه‌ای فراهم گردد. تا ضمن موجز و خلاصه بودن بتواند اطلاعات ضروری مورد نیاز در یک سازمان را برای مواجهه با کارکنانی که به ظاهر دشوار هستند را در اختیار مدیران قرار دهد. در فصل اول به بررسی سازمان و مدیریت در سازمان پرداخته شده است و نقش و جایگاه منابع انسانی و نقش مدیران در توجه به آن مورد تحلیل قرار می‌گیرد. سپس در فصل دوم با نگاه روانشناسانه به بررسی و تحلیل رفتار دشوار کارکنان پرداخته می‌شود و نقش مدیر و محیط سازمانی را در بروز این رفتار مورد توجه قرار می‌دهد و در نهایت به نحوه اصلاح نگرش و رفتار و شیوه صحیح ارتباط و مواجهه با این افراد پرداخته می‌شود.