

### بی انگیزگی کارکنان خود را متوقف کنید

دلایل بی انگیزگی کارکنان همواره یکی از معضلات سازمان‌ها است؛ چراکه شناخت دلایلی که باعث می‌شود کارکنان مجموعه بی‌انگیزه شوند، می‌تواند همانند تابلوهای هشدار راهنمایی و رانندگی کمک کند که مناطق پرخطر و پراسیب را در سازمان‌ها شناسایی کنیم و پیش از اینکه اتفاقی روی دهد، برای آن، کاری انجام دهیم. کار کردن بر روی انگیزه پرسنل سازمان، علی‌الخصوص در ایران و در شرایطی که «ناامیدی» و «بی‌انگیزگی» یکی از اصلی‌ترین بلاهایی است که بر سر **نسل زد** آمده است، می‌تواند یک ارزش پیشنهادی منحصربه‌فرد برای پرسنل شما ایجاد کند؛ ارزش پیشنهادی که می‌گوید تیم و سازمان شما، انگیزه و امید دارد. در این مقاله دلایل بی انگیزگی کارکنان در **سیمیل اچ آر**، به بررسی مسائلی که باعث این مشکل می‌شوند، می‌پردازیم و راه‌هایی برای درمان آن پیشنهاد می‌کنیم.

### چرا درمان بی انگیزگی کارکنان اهمیت دارد؟

بیش از ۴۰ درصد از موفقیت تیم‌ها، به انگیزه آن‌ها وابستگی مستقیم دارد (**منبع**).

انگیزه یعنی تمایل انجام کار با حفظ سه شرط:

۱. از تعویق در انجام آن کار جلوگیری کنیم.
۲. جلوی حواس‌پرتی در حین انجام آن کار را بگیریم.
۳. انرژی و تمرکز ذهنی لازم را در انجام آن کار، به کار بگیریم.

یعنی هرچه شخص در انجام کاری، این سه ویژگی را بیشتر در خود داشت، می‌گوییم انگیزه شخص برای انجام کار بیشتر است. کلید اصلی در درمان بی انگیزگی کارکنان این است که ابتدا درست تشخیص دهیم ریشه این بی‌انگیزگی چیست و سپس با استراتژی درست با آن برخورد کنیم.

البته این اشتباه در **فرایند جذب و استخدام** نیز ممکن است روی دهد که برخی از کارشناسان جذب و استخدام، انگیزه یا بی‌انگیزگی شخص را در یک موقعیت شغلی اشتباه تشخیص می‌دهند. یعنی ممکن است صرفاً «تمایل برای انجام کار» را برای بانگیزه بودن شخص کافی بدانند، درحالی که برای اینکه بگوییم شخصی در کاری بانگیزه است یا خیر، باید علاوه بر تمایل به انجام آن کار، سه ملاک دیگر را نیز انجام داشته باشد. حال برای اینکه سه ملاک دیگر را متوجه شویم، لازم است از مدل مصاحبه شایستگی محور استفاده کنیم که به‌طور کامل در **مقاله مصاحبه شایستگی محور** درباره آن صحبت کرده‌ایم.

### دلایل بی‌انگیزگی کارکنان چیست؟

#### • دلیل اصلی بی‌انگیزگی کارکنان: که چی بشه!

اگر به اصلی‌ترین دلایل بی‌انگیزگی کارکنان به‌طور عمیق نگاه کنیم، شاید به این نکته برسیم که دلیل اصلی بی‌انگیزگی شخصی که این جمله (که چی بشه) را گفته است، این است که بین ارزش‌های خود و ارزش‌های سازمان، هیچ ارتباطی پیدا نمی‌کند. به عبارت ساده‌تر، از شخص کاری را خواسته‌ایم یا در تیمی کار می‌کند که معنای کارش را متوجه نمی‌شود و احساس پوچی می‌کند؛ در این حالت، شما به‌عنوان مدیر سازمان، کاری دشوار در پیش دارید و باید تلاش کنید این معنا و ارتباط را برای او ایجاد کنید. برای اینکه بتوانید معنا را به کار شخصی که دچار پوچی شده است، برگردانید، می‌توانید از سه تکنیک زیر استفاده کنید:

۱. **قبیله ایجاد کنید:** اگر بتوانید این شخص را با گروهی از افراد سازمانتان همراه کنید که ویژگی‌های مشترکی بین آن‌ها وجود داشته باشد، می‌تواند کمک بزرگی برای وی باشد. به یاد آورید که برای همه ما پیش آمده که در موقعیت‌های مختلفی، صرفاً بخاطر افراد همراهمان در کاری شریک شده‌ایم و کاری انجام داده‌ایم، بدون آنکه الزاماً به آن کار باور داشته باشیم.
۲. **برنامه منتورینگ:** کمک گرفتن از **منتورینگ** و منتورهایی که برای شخص، افراد ارزشمند، مهم و موفق هستند، می‌تواند یکی دیگر از راه‌هایی باشد که معنای از دست داده‌اش را برگرداند.

۳. **یادگیری:** یادگیری به تنهایی خود می‌تواند «معناسازی» کند، بدون آنکه حتی هدف مشخصی داشته باشد. پس اینکه تیم و افرادتان را همیشه درگیر یادگیری نگه دارید، می‌تواند شما را از بحران‌های معنا در سازمان دور نگه دارد.

۴. **نشان دادن اهمیت:** گاهی اوقات، صرف اینکه با شخص بی‌انگیزه صحبت کنید و نشان دهید که کارش چه تأثیر ارزشمندی بر کل سیستم شما دارد، می‌تواند شرایط را تغییر دهد. شاید لازم باشد نشان دهید که اگر او کارش را درست انجام ندهد، کل سیستم دچار مشکل می‌شود و کار همه به کار او وابسته است. پیشنهاد می‌کنیم اگر علاقه‌مند هستید که به‌طور کامل، راهکار افزایش معنا در کار را درک کنید، نگاهی به [مقاله کار معنادار](#) داشته باشید.

#### • دومین دلیل بی‌انگیزگی کارکنان: نمی‌تونم!

ریشه این بی‌انگیزگی کارکنان که می‌گویند نمی‌توانند کاری را انجام دهند، در اعتماد به نفس ضعیف یا عدم شناخت بر روی توانایی‌های خودشان است (با فرض اینکه کاری که به آن‌ها داده‌ایم، متناسب آن‌ها است). در چنین شرایطی، بهتر است که با شخص درباره موقعیت‌های مشابهی که توانایی خود را نشان داده و توانسته بود کار را انجام دهد، صحبت کنید. اگر در سازمان شما تاکنون چنین کاری را نکرده بود، از او درباره شرایط مشابهی در گذشته‌اش سؤال بپرسید که توانسته بود مشکل را حل کند. ما به دنبال صحبت انگیزشی مانند اینکه بگوئیم: «تو می‌تونی، من بهت باور دارم، تو می‌ترکونی، هیچ کس مثل تو نیست، تو بهترینی.» نیستیم؛ بلکه ما به دنبال ایجاد احساس موفقیت در شخص بر اساس موفقیت‌های گذشته خودش هستیم. این نکته را در نظر بگیرید که بهتر است در چنین شرایطی و در ابتدای کار، حمایت و همراهی بیشتری با شخص داشته باشید تا اعتماد از دست رفته‌اش را زودتر احیا کند.

#### • سومین دلیل بی‌انگیزگی کارکنان: الان نمی‌خوام!

منظور از این نوع بی‌انگیزگی کارکنان این است که احساسات نهفته و پنهانی در شخص وجود دارد که در حال حاضر، امکان اینکه بتواند تمرکز کند و بدون حواس‌پرتی کارش را انجام دهد را از او می‌گیرد. خشم، ناراحتی یا نگرانی می‌تواند منبع این حالت بی‌انگیزگی در شخص باشد که به ما اینگونه نمایش داده می‌شود: «الان نمی‌خواهم این کار را انجام دهم.» شما در سازمان تراپیست نیستید و قرار هم نیست که چنین کاری انجام دهید،

اما می‌توانید به‌عنوان یک شنونده خوب و بدون اینکه قضاوتش کنید، از او بخواهید که دلیل ناراحتی، خشم یا نگرانی‌اش را برایتان توضیح دهد؛ بدون اینکه بخواهید چیزی به آن اضافه کنید یا آن را تحلیل کنید، نظر خودش را بپرسید که چرا چنین اتفاقی افتاده است و در حال حاضر، چه کاری می‌تواند برایش انجام دهد. در انتها نیز به او بگویید که اگر کاری از دستتان برمی‌آید برایش انجام می‌دهید.

### چرا درمان بی‌انگیزگی کارکنان سخت است؟

درمان بی‌انگیزگی کارکنان کاری دشوار است. همان‌طور که پیتر دراگر درباره انگیزه می‌گوید: «چیزی است که همه درباره آن کتاب می‌نویسند، اما کسی چیزی درباره‌اش نمی‌داند.» براساس تحقیقی که دانشگاه هاروارد انجام داد، دلایل اصلی که برنامه‌ها و فعالیت‌های انگیزشی در سازمان با شکست روبه‌رو می‌شوند، به شرح زیر است:

#### ۱. ساده‌انگاری برنامه‌های انگیزشی: اولین دلیل شکست برنامه‌های انگیزشی این

است که به این برنامه‌ها، سطحی نگاه می‌شود و سعی می‌کند با [سیاست چماق و هویج](#)، انگیزه را در افراد افزایش دهدیم یا آن‌ها را از بی‌انگیزگی دور کنیم. برای مثال، تارگت‌گذاری برای مشاغلی که خروجی کار آن‌ها بسیار مشخص و قابل اندازه‌گیری است، شاید مناسب باشد، اما برای مشاغل پیچیده که خروجی کار آن‌ها مشخص نیست، تارگت‌گذاری نه‌تنها باعث بهبود انگیزه‌شان نمی‌شود؛ بلکه کارشان را خراب می‌کند و احساس بدتری خواهند داشت. درحالی که اگر از آن‌ها خواسته شود «بهترین خودشان را نشان دهند» تأثیر خیلی بیشتری به نسبت تارگت‌گذاری خواهد داشت.

#### ۲. تصور اشتباه از عملکرد: هدف اصلی از افزایش انگیزه کارکنان این است که

عملکرد بهتری داشته باشند. اما مشکل اینجاست که در بسیاری از مواقع، «عملکرد خوب» را در سازمان درست تعریف نکرده‌ایم و دچار سوگیری هستیم؛ یعنی به جای اینکه عملکرد خوب را از خروجی کار افراد بسنجیم، از میزان شباهتی که در رفتار و مدل کاری به خودمان دارند، مورد سنجش قرار می‌دهیم و تلاش می‌کنیم که سازمان را هرچه بیشتر، شبیه خودمان در نقش مدیر سازمان بکنیم.

۳. **کار بیهوده:** دلیل سوم شکست برنامه‌های انگیزشی پرسنل سازمان و بی انگیزگی کارکنان این است که در سازمان، برای اینکه خطاهای افراد را کاهش دهیم و کارها را قابل سنجش، پیش‌بینی و مشخص کنیم، کارهای پیچیده را مدام خرد و خردتر می‌کنیم و به هر فردی، تکه‌های کوچک‌تری از پازل را تحویل می‌دهیم؛ به نحوی که دیگر درک تصویر زیبایی این پازل و تأثیری که در سازمان دارند، برای شخصی ممکن نیست.

علاوه بر این‌ها، می‌دانیم که اصلی‌ترین دلیل بی انگیزگی کارکنان، «گم کردن معنا» در کارشان است. انگار که لب یک تیغ دو لبه ایستاده‌ایم و باید تصمیم بگیریم که اولویت در انجام «هر کار» با «هر شخص» در چیست؟ در این است که کار را خرد و خردتر کنیم و اشتباه در انجام آن کار را کاهش دهیم و کار را قابل پیش‌بینی، اندازه‌گیری و مشخص کنیم، یا اجازه دهیم لذت انجام کار و به سرانجام رساندنش را تجربه کند و فرآیند انجام کار را «کارخانه‌وار» نکنیم. مثلاً شاید تصمیم بگیرید که واحد مالی خود را «کارخانه‌وار» اداره کنید و فعالیت‌های آن را تا جای ممکن خرد کنید، ولی فرآیندهای واحد مارکتینگ را خرد نکنید.

### **پیشنهاد سیمپل اچ آر برای ازبین بردن دلایل بی انگیزگی کارکنان 😊**

شاید این آرزوی هر مدیری باشد که اعضا تیم، تماماً براساس انگیزه‌ای که دارند، حرکت کنند، تمامی کارها در زمان مقرر و با کیفیت مقرر تحویل داده شود و دلیل آن، انگیزه شخصی و درونی افراد در انجام دادن آن کارها باشد. اما خب این توهمی بیش نیست! برای درک بهتر این موضوع، تصور کنید که اگر چنین موضوعی صادق بود و می‌شد سازمان طراحی کرد که افراد داخل آن، «تنها» براساس انگیزه دور هم جمع می‌شدند و کار می‌کردند و سازمان هم رشد می‌کرد، سازمان‌هایی که جزو ثروتمندترین و موفق‌ترین سازمان‌های دنیا بودند و کارشان نیز تأثیر بسزایی در کشور خودشان و دنیا داشت، باید می‌توانستند از این شیوه استفاده کنند (یعنی کارشان معنای قوی داشت)؛ اما وقتی این سازمان‌ها را عمیق نگاه می‌کنید، شاهد یک نظم بی‌نظیر در پیش‌برد امورشان خواهید دید. درباره چیزی صحبت می‌کنیم که وقتی در کنار «انگیزه» قرار گیرد، مانند مکمل عمل می‌کند؛ منظور همان «نظم» است.

نظم را در اینجا می‌توانیم اینگونه تعریف کنیم: «وقتی که انگیزه کافی برای انجام کاری نداریم، نیرویی درونی‌ای ما را مجبور به انجام کاری می‌کند که هدف آن، حفظ کردن قانونمندی خود شخص است.» به روایتی ساده‌تر، نظم زمانی مطرح می‌شود که انگیزه کنار می‌رود. اگر صرفاً بخواهیم براساس انگیزه سازمان را اداره کنیم، ممکن است یک هفته پرسنل و حتی خودمان علاقه داشته باشیم کاری را انجام دهیم و هفته بعد علاقه نداشته باشیم، اما وقتی «نظم» یا همان «قانون‌مندی» وسط باشد، زمانی که آن انگیزه کنار می‌رود، برنامه کاری ما بهم نمی‌خورد و ما براساس «نظم خود» عمل می‌کنیم.

درواقع می‌توان گفت که «نظم» و «انگیزه»، مانند دو کفه ترازو هستند که کار شما به‌عنوان مدیر سازمان این است که این ترازو را تراز نگه دارید. نه صرفاً سازمان «انگیزه‌محور» موفق است نه سازمان «نظم‌محور»؛ تعادلی از این دو لازم است که علاوه بر اینکه باعث **افزایش خلاقیت در سازمان** می‌شود، جلوی حواس‌پرتی و عدم تمرکز را نیز از سازمان می‌گیرد. اینکه چه ترکیبی از این دو عنصر حیاتی در سازمان برای شما مناسب است، قطعاً «بستگی» به شما و شرایط سازمان شما دارد، اما به یاد داشته باشید که افراد به‌صورت ذاتی دوست دارند که منظم باشند، نظم را می‌ستایند و به‌دنبال نظم می‌گردند؛ پس «حفظ نظم» و «پایبندی به نظم»، یک لذت عمیق به آن‌ها می‌دهد که باعث افزایش انگیزه در آن‌ها می‌شود (حتی اگر هدف از آن «نظم» را افراد به‌طور کامل درک نکنند). درست مانند لذت وقتی که از جلسه ورزشی به خانه می‌رسید و احساس خستگی می‌کنید، اما خستگی با لذت.

### **افزایش انگیزه در کارکنان، به سادگی نیست!**

درمان بی‌انگیزگی کارکنان و افزایش انگیزه در آنان، مانند این است که بگویید می‌خواهید باعث **افزایش بهره‌وری در سازمان** شوید. همان‌طور که افزایش بهره‌وری سازمان به هزاران مؤلفه بستگی دارد، افزایش انگیزه کارکنان نیز یک موضوع کاملاً پیچیده است که به هزاران مؤلفه بستگی دارد. البته به انگیزه کارکنان می‌توان به‌عنوان یک نشانگر وضعیت سازمان نگاه کرد و اوضاع را به‌صورت کلی سنجید، اما وقتی انگیزه پرسنل سازمان پایین است و بی‌انگیزگی کارکنان نیز مشهود است، نمی‌توان مستقیماً وارد عمل شد و انگیزه را افزایش داد. انگیزه، خروجی هزاران فرآیند داخل سازمان است که الان به این صورت درآمده، پس شاید ابتدا بهتر باشد مهم‌ترین عواملی که این انگیزه

را خراب می‌کنند را بشناسیم و مانند زمانی که خودرویی درست کار نمی‌کند، قسمت به قسمت چک کنیم و سعی کنیم مشکل را پیدا کنیم.