



چطور به نسل‌های مختلف کارکنان انگیزه بدهیم؟

در این مقاله که برگرفته از ویدیو «چطور به نسل‌های مختلف کارکنان انگیزه بدهیم؟» از کانال یوتیوب ژان بقوسیان است، به یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیریت منابع انسانی پرداخته می‌شود: اینکه چرا کارکنان در سنین و نسل‌های مختلف، انتظارات متفاوتی از کار کردن دارند و چرا انگیزه دادن به همه با یک روش، معمولاً نتیجه خوبی نمی‌دهد.

موضوع اصلی این است تفاوت نسل‌ها در محیط کار، فقط یک مسئله رفتاری نیست؛ بلکه مستقیماً روی انگیزه کارمندان، نگهداشت نیرو، استخدام بهتر و حتی رشد کسب‌وکار اثر می‌گذارد.

چرا برخورد یکسان با همه کارکنان اشتباه است؟

یکی از خطاهای رایج در مدیریت کسب‌وکار این است مدیر تصور می‌کند اگر یک روش برای خودش منطقی و موثر است، برای همه اعضای تیم هم باید جواب بدهد؛ درحالی‌که نسل‌های مختلف کارکنان، توقعات، اولویت‌ها و تعریف متفاوتی از کار خوب، محیط کار خوب و پاداش مناسب دارند.

وقتی در یک تیم، افراد با سن‌های متفاوت حضور دارند، طبیعی است نگاه آن‌ها به امنیت شغلی، حقوق، امکانات، پیشرفت، آزادی عمل و سبک زندگی یکسان نباشد. به همین دلیل، انگیزه دادن به نسل‌های مختلف کارکنان نیازمند شناخت و شخصی‌سازی است؛ نه اجرای یک نسخه واحد برای همه.

سه گروه کلی از کارکنان از نظر نسلی

برای فهم بهتر تفاوت نسل‌ها در محیط کار، می‌توان کارکنان را به‌صورت تقریبی در سه گروه قرار داد. این تقسیم‌بندی کاملاً مرزبندی علمی و خشک نیست؛ اما برای تصمیم‌گیری مدیریتی بسیار کمک‌کننده است:

- **میان‌سال‌ها:** حدود ۴۰ تا ۶۰ سال
- **جوان‌ها:** حدود ۲۵ تا ۴۰ سال
- **خیلی جوان‌ها یا نسل Z:** حدود ۱۸ تا ۲۵ سال

این دسته‌بندی قرار نیست همه انسان‌ها را دقیق و بدون استثنا توضیح دهد؛ اما یک الگوی عمومی ارائه می‌دهد که در مدیریت منابع انسانی بسیار کاربردی است.

نسل جدید کارکنان و تغییر بازار کار

یکی از تغییرات مهم این سال‌ها، ورود گروهی از نیروهای جوان و کم‌سن به بازار کار است که الزاما مسیر سنتی دانشگاه را انتخاب نمی‌کنند. بسیاری از آن‌ها بعد از پایان دبیرستان ترجیح می‌دهند به‌جای صرف چند سال برای کسب مدرک، یک مهارت یاد بگیرند و زودتر وارد بازار شوند.

این تغییر برای بسیاری از کسب‌وکارها یک فرصت بزرگ است. چون در میان این افراد، نیروهای بسیار توانمندی پیدا می‌شوند که در زمینه‌هایی مثل هوش مصنوعی، طراحی سایت، تولید محتوا، تدوین ویدیو، کار با ابزارهای دیجیتال و مهارت‌های آنلاین، از خیلی از نیروهای باتجربه‌تر جلوتر هستند.

اگر یک سازمان همچنان اصرار داشته باشد شرط ورود همه افراد، فقط داشتن مدرک دانشگاهی باشد، ممکن است بخشی از بهترین استعداد های بازار را از دست بدهد. ممکن است همان نیروی ۱۸ ساله‌ای که مهارت‌های عملی ارزشمندی دارد، به راحتی جذب رقیب شود.

انگیزه اصلی هر نسل برای کار کردن چیست؟

اگر قرار باشد یک تفاوت کلیدی میان نسل‌های مختلف کارکنان مشخص شود، آن تفاوت در انگیزه اصلی آن‌ها از کار است. این بخش، قلب موضوع انگیزه کارمندان است.

میان سال‌ها دنبال بقا و امنیت هستند

بخش زیادی از کارکنان میان سال، کار را بیشتر با نگاه حفظ ثبات زندگی می بینند. برای این گروه، مسئله اصلی معمولا جهش بزرگ مالی یا سبک زندگی پرزرق و برق نیست. بیشتر تلاش می کنند آنچه را ساخته اند، نگه دارند و امنیت بیشتری داشته باشند.

در فرایند استخدام، سوالات این گروه معمولا حول چنین موضوعاتی می چرخد:

- بیمه دارند یا نه؟
- آینده بازنشستگی چگونه است؟
- پرداخت ها منظم هست یا نه؟
- مزایای جانبی چه چیزهایی است؟
- محیط کار تا چه حد قابل اتکا و پایدار است؟

این افراد اغلب قانع تر هستند و بیشتر دنبال حفظ آرامش و امنیت هستند. از نگاه آن ها، داشتن ثبات، شاید از افزایش هیجان انگیز درآمد هم مهم تر باشد. البته این یک قاعده مطلق نیست؛ اما در مدیریت نسل ها در محیط کار یک الگوی قابل توجه است.

جوان ها بیشتر دنبال بهبود مالی و رشد هستند

در گروه ۲۵ تا ۴۰ سال، معمولا انگیزه اصلی، ارتقای مالی و پیشرفت است. این افراد بیشتر می خواهند سطح زندگی شان را بالاتر ببرند. برایشان مهم است کار فقط هزینه های موجود را پوشش ندهد؛ بلکه امکان رشد ایجاد کند.

سوال های رایج این گروه در استخدام، بیشتر به این موارد مربوط می شود:

- حقوق چقدر است؟
- در آینده چقدر می‌تواند افزایش پیدا کند؟
- جای رشد و پیشرفت دارد یا نه؟
- اگر خوب کار کنند، درآمدشان جهش می‌کند یا نه؟
- آیا می‌توانند زودتر به اهداف مالی مهم زندگی برسند؟

برای این نسل، عدد اهمیت بالایی دارد. آن‌ها معمولاً نمی‌خواهند فقط وضع موجود را حفظ کنند. دوست دارند خانه، ماشین، امکانات و سبک زندگی خود را ارتقا بدهند؛ بنابراین در انگیزه دادن به این گروه، مسیر رشد شغلی و رشد درآمدی نقش تعیین‌کننده دارد.

نسل Z بیشتر دنبال سبک زندگی است

یکی از متفاوت‌ترین گروه‌ها در محیط کار، نیروهای خیلی جوان یا همان نسل زد هستند. مدیریت نسل Z برای بسیاری از مدیران چالش‌برانگیز است؛ چون این نسل الزاماً با منطق نسل‌های قبلی حرکت نمی‌کند.

این گروه فقط برای خرید یک وسیله جدید یا رسیدن به حقوق بیشتر کار نمی‌کند. آن‌ها می‌خواهند هرچه زودتر سبک زندگی موردعلاقه خود را تجربه کنند. یعنی کار برایشان بخشی از هویت، تجربه و تصویر زندگی است.

برای مثال، ممکن است یک نیروی جوان عاشق تکنولوژی باشد و دوست داشته باشد درآمدش را صرف گجت، تجهیزات دیجیتال یا ساخت یک فضای شخصی جذاب کند. یا برایش مهم باشد در محیطی کار کند که از نظر ظاهری، فضای کاری، ابزارها و حس‌وحال کلی، با دنیای ذهنی او هماهنگ باشد.

گاهی برای این نسل، چیزی که از بیرون شاید کم‌اهمیت به نظر برسد، دقیقا عامل اصلی انگیزه است. مثلا:

- محیط کاری جذاب و مدرن
- آزادی بیشتر در نحوه کار
- امکان گوش دادن به موسیقی هنگام انجام کار
- ابزار و تجهیزات به‌روز
- هماهنگی کار با برنامه زندگی شخصی
- حس خوب از این‌که در یک جای خاص و متفاوت مشغول به کار هستند

همین تفاوت‌ها باعث می‌شود چیزی که برای یک مدیر میان‌سال عجیب یا حتی غیرحرفه‌ای به نظر می‌رسد، برای نسل Z کاملا طبیعی باشد.

چرا مدیریت نسل Z سخت‌تر به نظر می‌رسد؟

مدیریت نسل Z از این جهت دشوار است که بسیاری از خواسته‌های آن‌ها با الگوهای سنتی کار سازگار نیست. برای نمونه، ممکن است نیرویی بگوید کارش را عالی انجام می‌دهد؛ اما نیاز دارد هنگام کار موسیقی گوش کند. یا بگوید در یک زمان خاص از هفته، برنامه ثابتی با دوستانش دارد و نمی‌خواهد آن را قربانی کار کند.

برای نسل‌های قبلی، چنین خواسته‌هایی شاید نوعی زیاده‌خواهی تلقی شود؛ اما برای نسل جدید، این‌ها بخشی از تعریف زندگی است. آن‌ها نمی‌خواهند تمام زندگی‌شان را با کار تنظیم کنند. می‌خواهند کار را طوری انتخاب کنند که با سبک زندگی مطلوبشان هماهنگ باشد.

نکته مهم این است این تفاوت را نباید فوراً به بی‌مسئولیتی یا پررویی تعبیر کرد. اگر کسی از نسل جدید چنین انتظاری دارد، لزوماً به این معنا نیست که نیروی ضعیفی است. ممکن است اتفاقاً بسیار توانمند، خلاق و ارزش‌آفرین باشد؛ اما با منطق متفاوتی تصمیم بگیرد.

چرا ابزار و امکانات برای نسل جوان اهمیت بیشتری دارد؟

در تفاوت نسل‌ها در محیط کار، نگاه به ابزارها هم کاملاً متفاوت است. یک نیروی کم‌سن ممکن است اولین روز کاری، مشخصات سیستم یا ابزار کار را بررسی کند و از روی کیفیت آن، درباره میزان ارزش‌گذاری شرکت نسبت به خودش قضاوت کند.

اگر کامپیوتر قدیمی، کند یا نامتناسب با کار باشد، او ممکن است احساس کند سازمان برای نیروها اهمیت چندانی قائل نیست. در مقابل، یک نیروی میان‌سال شاید اصلاً چنین موضوعی را مسئله مهمی نداند و بگوید با همین ابزار هم کار را جلو می‌برد.

این یعنی یک تغییر واحد، مثل ارتقای کامپیوترها، برای همه کارکنان انگیزه‌ساز نیست. بعضی‌ها از آن هیجان‌زده می‌شوند و بعضی‌ها ترجیح می‌دهند معادل همان هزینه را در قالب پول یا مزایای ملموس‌تر دریافت کنند.

بزرگ‌ترین اشتباه مدیران در انگیزه دادن به کارکنان

یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های مدیریت کسب‌وکار این است که مدیران معمولاً با معیارهای خودشان، نیروی خوب را تعریف می‌کنند. اگر مدیر از نسلی باشد که سکوت، اطاعت، اعتراض نکردن و توقع نداشتن را نشانه خوب بودن کارمند می‌داند،

طبیعی است که با نسل جدید دچار اصطکاک شود.

در مقابل، یک مدیر بسیار جوان هم ممکن است نیروهای باتجربه‌تر را خسته، کم‌انگیزه یا بی‌انعطاف ببیند. یعنی هر نسلی، دیگری را با عینک خودش قضاوت می‌کند.

مشکل از همین‌جا شروع می‌شود. وقتی مدیر به‌جای شناخت تفاوت‌ها، فقط بر اساس سلیقه شخصی تصمیم بگیرد، هم در استخدام اشتباه می‌کند، هم در نگهداشت نیرو و هم در ایجاد انگیزه کارمندان.

همه با افزایش حقوق به یک اندازه انگیزه نمی‌گیرند

روش پیش‌فرض بسیاری از مدیران این است اگر کسی خوب کار کرد، عددی به حقوقش اضافه می‌کنند و تصور می‌کنند این بهترین پاداش ممکن است؛ اما واقعیت این است همه کارکنان از یک نوع پاداش خوشحال نمی‌شوند.

برای بعضی‌ها افزایش حقوق بهترین محرک است. برای بعضی دیگر، امنیت شغلی، مزایای رفاهی یا حتی کمک‌های ملموس‌تر اولویت بیشتری دارد. برای گروهی هم یک هدیه فکرشده و کاملاً متناسب با شخصیت و سلیقه‌شان، از پول نقد ارزشمندتر است.

مثلاً ممکن است یک نیروی جوان‌تر از دریافت یک ابزار جذاب، یک تجهیز کاربردی یا حتی ایجاد یک فضای کاری شخصی‌سازی‌شده، بیشتر ذوقزده شود تا گرفتن مبلغی که خیلی زود در هزینه‌های روزمره گم می‌شود.

اصل ماجرا این است انگیزه کارمندان، «شخصی» است. هرچه مدیر درک دقیق‌تری از دنیای ذهنی نیروها داشته باشد، احتمال حفظ افراد ارزشمند بیشتر می‌شود.

تنوع نسلی در تیم خوب است یا بد؟

یک سوال مهم در مدیریت منابع انسانی این است آیا بهتر نیست مدیر فقط افرادی شبیه خودش را استخدام کند تا اصطکاک کمتر شود. از یک جهت، این کار ساده‌تر به نظر می‌رسد. وقتی همه هم‌سن، هم‌فکر و هم‌سلیقه باشند، درک متقابل راحت‌تر است و تعجب‌ها کمتر می‌شود.

اما این راحتی همیشه به نفع کسب‌وکار نیست. تیمی که همه اعضای آن شبیه هم هستند، معمولاً از نظر زاویه دید، خلاقیت و تولید ایده‌های تازه محدود می‌شود. اگر همه دقیقاً مثل هم فکر کنند، کسب‌وکار در همان چارچوب ذهنی باقی می‌ماند و کمتر رشد می‌کند.

در مدیریت نسل‌ها در محیط کار، تنوع یک مزیت است. چون کسب‌وکار را از درون غنی‌تر می‌کند. حضور افراد با سن، تجربه و ذهنیت متفاوت، باعث می‌شود سازمان نیازهای بازار را دقیق‌تر بفهمد و راه‌حل‌های متنوع‌تری پیدا کند.

تنوع باید شبیه مشتریان شما هم باشد

یک نکته مهم در ساخت تیم این است که بخشی از اعضای تیم، از نظر سن، تیپ شخصیتی یا ذهنیت، به مشتریان شما نزدیک باشند. این موضوع به‌ویژه در فروش و ارتباط با مشتری بسیار مهم است.

اگر مخاطبان اصلی یک کسب‌وکار، افراد مسن‌تر، رسمی‌تر یا متعلق به یک سبک خاص باشند، لزوماً هر نیروی فروش یا ارتباطی برای آن‌ها مناسب نیست. مشتری معمولاً با کسی که احساس کند دنیایش را می‌فهمد، راحت‌تر ارتباط می‌گیرد.

این اصل فقط به سن محدود نیست. گاهی در بازارهای مختلف، تفاوت‌های فرهنگی، شهری و رفتاری هم مهم می‌شود. وقتی اعضای تیم، به طیف متنوعی از مشتریان شباهت داشته باشند، کسب‌وکار بهتر می‌تواند زبان و انتظارات آن‌ها را درک کند.

تنوع، فقط در فروش نیست

این مزیت فقط به فروش محدود نمی‌شود. در تولید محصول، خدمات، پشتیبانی، بازاریابی و حتی طراحی تجربه مشتری هم تنوع تیمی می‌تواند بسیار ارزشمند باشد. وقتی افرادی با پیش‌زمینه‌های متفاوت کنار هم کار می‌کنند، زودتر متوجه می‌شوند یک محصول یا خدمت، از نگاه گروه‌های مختلف چگونه دیده می‌شود.

به همین دلیل، محدود کردن تیم به افراد یک محله، یک شهر، یک سن یا یک تیپ فکری، همیشه تصمیم هوشمندانه‌ای نیست. گاهی حضور کسی که از شهر، نسل یا سبک زندگی متفاوتی می‌آید، دقیقاً همان چیزی است که کسب‌وکار برای رشد به آن نیاز دارد.

چطور کارکنان نسل‌های مختلف را حفظ کنیم؟

استخدام خوب مهم است؛ اما کافی نیست. یکی از اصلی‌ترین وظایف مدیر، حفظ افراد ارزشمند است. اینجا است که تفاوت نسل‌ها در محیط کار خودش را جدی‌تر نشان می‌دهد. چون نگهداشت نیرو، فقط با قرارداد و حقوق انجام نمی‌شود؛ باید فهمید هر فرد دقیقاً از چه چیزی انگیزه می‌گیرد.

برای میان‌سال‌ها، امنیت و ثبات را پرنگ کنید

اگر با کارکنان میان سال کار می‌کنید، این موارد می‌تواند در حفظ آن‌ها موثر باشد:

- شفافیت در بیمه و مزایا
- نظم در پرداخت‌ها
- ایجاد حس ثبات و پیش‌بینی‌پذیری
- ارائه مزایایی که امنیت ذهنی ایجاد می‌کند
- احترام به تجربه و جایگاه حرفه‌ای آن‌ها

برای این گروه، حس آرامش و اطمینان، یکی از مهم‌ترین عوامل انگیزه کارمندان است.

برای جوان‌ها، مسیر رشد مالی و شغلی روشن کنید

کارکنان جوان معمولاً می‌خواهند بدانند اگر خوب کار کنند، دقیقاً چه چیزی نصیبشان می‌شود. بنابراین:

- پلن رشد شغلی داشته باشید
- افزایش درآمد را به عملکرد پیوند دهید
- مسیر ارتقا را شفاف توضیح دهید
- نشان دهید تلاش بیشتر، نتیجه ملموس دارد
- به آن‌ها فرصت پیشرفت واقعی بدهید

ابهام در آینده، یکی از عوامل اصلی کاهش انگیزه این گروه است.

برای نسل Z، تجربه کاری جذاب بسازید

اگر می‌خواهید نسل زد را حفظ کنید، فقط به حقوق فکر نکنید. باید ببینید چه چیزهایی برای سبک زندگی و هویت آن‌ها مهم است. برای نمونه:

- ابزار کار به‌روز و مناسب
- محیط کاری جذاب و متفاوت
- انعطاف در بعضی قواعد غیرضروری
- احساس دیده شدن و ارزشمند بودن
- امکاناتی که با علایق آن‌ها هماهنگ است

گاهی یک تغییر کوچک اما هوشمندانه در محیط کار، تاثیر بسیار بیشتری از افزایش حقوق محدود دارد.

چطور یک مدیر خلاق باشیم؟

مدیریت خلاقانه در عمل یعنی مدیر بداند چه چیزی برای چه کسی ارزشمند است. یک پاداش یکسان برای همه، ساده‌ترین راه است؛ اما بهترین راه نیست.

ممکن است برای یک نفر، ارتقای سیستم کاری بسیار انگیزه‌بخش باشد. برای نفر بعدی، مبلغ بیشتر در حقوق ماهانه مهم‌تر باشد. فردی دیگر شاید از یک هدیه دقیق و متناسب با علایقش بسیار بیشتر خوشحال شود. حتی گاهی یک مزیت رفاهی یا حمایتی، از پول نقد هم اثر عمیق‌تری دارد.

در مدیریت منابع انسانی، این شناخت جزئی از افراد است که تفاوت ایجاد می‌کند.



هرچه مدیر با شخصیت، نیازها، دغدغه‌ها و اولویت‌های اعضای تیم آشنا تر باشد، می‌تواند انگیزه دادن به کارکنان را هوشمندانه‌تر انجام دهد.