



## دو دلیل اصلی ناکامی کارمند

ناکامی کارمندان در درازمدت دلایل زیادی دارد، اما دو دلیل اصلی وجود دارد که هیچ راه‌حلی ندارند.

دلیل اول بی‌انگیزه بودن فرد است. شاید فرد فوق‌العاده‌ای را استخدام کنید، اما در طول زمان یا به خاطر تغییراتی که در زندگی‌اش رخ می‌دهد، علاقه‌اش را به کار از دست بدهد. این کارمندان فقط وقت می‌گذرانند و حقوق می‌گیرند، اما واقعا اهمیتی به کار نمی‌دهند.

بر اساس تحقیقات، ۶۴ درصد کارمندان «نامتعهد» هستند، تعهد و وفاداری کمی به شرکت دارند و همیشه به دنبال کار دیگر می‌گردند.

## چهار گروه

وقتی «جک وِلش» مدیرعامل «جنرال الکتریک» بود مقاله‌ای نوشت که اکنون در همه مدارس کسب‌وکار تدریس می‌شود. او در این مقاله فلسفه خود درباره کارمندانی که

در جنرال الکتریک کار کرده‌اند و کارهایی که برای آن‌ها در هر مرحله از شغلشان انجام داده را توضیح می‌دهد.

او افراد را به چهار گروه شایسته، ناشایست، سهام و غیر سهام تقسیم می‌کند.

## گروه ۱

این افراد شایسته و بانگیزه هستند. در ارزش‌ها و باورهای جنرال الکتریک سهام هستند. یاری‌رسانان واقعی و افرادی فوق‌العاده در کسب‌وکار هستند. شرکت بر پایه آن‌ها شکل‌گرفته است.

## گروه ۲

این افراد شایسته هستند، اما خود را در ارزش‌های جنرال الکتریک سهام نمی‌دانند. کارشان را خوب انجام می‌دهند، اما احساس می‌کنند ارزش‌های شرکت با ایده‌ها و رفتارهای آن‌ها متفاوت است.

## گروه ۳

این افراد شایسته نیستند، اما در ارزش‌های جنرال الکتریک سهام هستند. مثبت و بانگیزه هستند و به آموزش و تجربه بیشتر نیاز دارند. شرکت سخت تلاش می‌کند آن‌ها را به گروه اول منتقل کند.

## گروه ۴

چهارمین گروه نه شایستگی کار را دارند و نه به ارزش‌های جنرال الکتریک معتقد هستند. شرکت فوراً آن‌ها را اخراج می‌کند.

## نتیجه اصلی

نتیجه نهایی مقاله، آن را به نوشته‌ای تاثیرگذار تبدیل کرده است. ولش می‌گوید «افرادی که شایسته هستند، اما اعتقادی به ارزش‌های شرکت ندارند، منبع اصلی مشکلات، سوءتفاهم‌ها، سیاست‌بازی‌ها و جو منفی شرکت هستند».

اگر افراد آمادگی ندارند خود را وقف کار کنند، باید آن‌ها را تشویق کنید جای دیگری

بروند که تعهد بیشتری به آن دارند.

استخدام فردی که در ابتدا و به مدت طولانی بسیار عالی عمل می‌کند و ناگهان خراب می‌شود، بسیار رایج است. گاهی وقتی افراد ازدواج کرده یا درگیری احساسی پیدا می‌کنند، چنین اتفاقی روی می‌دهد. آن‌قدر حواسشان پرت می‌شود که دیگر به کار اهمیت نمی‌دهند. شاید به خاطر استفاده از مواد مخدر یا هر تغییر دیگری در زندگی، انگیزه‌شان را از دست بدهند. دلیلش هر چه باشد، وقت رفتنشان است.

## شایسته و باانگیزه

وقتی مشغول تاسیس شرکتی برای یکی از مدیران قبلی‌ام بودم، استخدام وسیعی انجام دادم و افراد فوق‌العاده‌ای پیدا کردم. زن بی‌نظیری را به‌عنوان مدیر دفتر و منشی استخدام کردم. رفتارش عالی بود. سخت‌کوش، خلاق و نوآور بود. تقریباً دو سال متوالی کار کرد.

سپس مشکلاتی در زندگی عاطفی‌اش پیش آمد و «تباه شد». منفی، بی‌مسئولیت، غیر بهره‌ور و غیرقابل‌اعتماد شد. چندین بار سعی کردم با او حرف بزنم و او را به شرایط قبلی باز گردانم، اما هیچ بهبودی حاصل نشد. متأسفانه مجبور شدم او را اخراج کرده و فرد دیگری را پیدا کنم. بعدها فهمیدم این موضوع یعنی بد شدن کارمندان خوب، اصلاً غیرمعمول نیست.

## عدم توانایی

دومین دلیل ناکامی کارمندان، بی‌کفایتی آن‌ها است. واقعا از عهده کار برنمی‌آیند. اگر شخصی را استخدام کرده‌اید که با وجود تلاش زیاد توان انجام کار را ندارد، باید ببینید چه کسی واقعا بی‌کفایت است.

به قول پیتر دراگر «مدیری که فردی بی‌کفایت را استخدام می‌کند و او را در کار نگه می‌دارد، خودش هم بی‌کفایت است و شایستگی مدیریت ندارد».

چه کسی بی‌کفایت است؟ فردی که مهارت، استعداد و توانایی انجام کار را ندارد و از عهده آن برنمی‌آید یا شخصی که او را استخدام کرده است؟ متأسفانه، بی‌کفایتی از مسئول استخدام است.

## با حقیقت روبه‌رو شوید

هر چه بیشتر چنین فردی را در کار نگه‌دارید و بی‌کفایتی او برای همه مشخص شود، بیشتر باعث تضعیف روحیه دیگران می‌شوید. به‌علاوه، روسا و همکاران هم شما را شخصی بی‌کفایت می‌دانند و فکر می‌کنند توان انجام کارهایتان را ندارید.

اگر کار تغییر کرده، اما آن شخص توانایی تغییر ندارد و از یادگیری و رشد برای انجام بهتر کار سر باز می‌زند، فوراً جایگزینی برای او بیابید. قانون این است که «همه حواسشان جمع است». همه می‌دانند چه کسی باکفایت و چه کسی بی‌کفایت است. وقتی فردی بی‌کفایت را در کار نگه می‌دارید، در واقع به این خصلت پاداش می‌دهید. در نتیجه، با پرداخت حقوق به چنین کارمندانی، افراد شایسته با عملکرد عالی را تنبیه می‌کنید.

## بی‌انگیزگی یا بی‌کفایتی؟

چگونه می‌توان بی‌انگیزگی یا بی‌کفایتی را در فرد تشخیص داد؟ یک آزمون ساده وجود دارد: از خود بپرسید «اگر زندگی‌اش به این شغل وابسته بود، آن را درست انجام می‌داد؟»

اگر کارمند نتواند با وجودی که زندگی‌اش به کار وابسته است، آن را به درستی انجام دهد، بی‌کفایت است. اگر بتواند کار را به خوبی انجام دهد و زندگیش به آن وابسته باشد، بی‌انگیزه است. باید فرق این دو را بدانید.

یک بازیکن ضعیف روحیه کل تیم را تضعیف می‌کند. چشم افراد تیم به شما است تا

از آنها حمایت کنید و افراد شایسته دیگری را کنارشان قرار دهید. این یکی از اصلی‌ترین وظایف مدیر است.

## تمرین‌های عملی

۱. به کارمندان خود نگاه کنید. آیا کسی هست که عملکرد ضعیفی داشته باشد؟ دلیل آن بی‌کفایتی است یا بی‌انگیزگی؟
۲. آیا همه اعضای تیم به ارزش‌های شرکت پایبند و به موفقیت آن متعهد هستند؟ اگر اینطور نیست، چه راه‌حلی دارید؟