

گفت‌وگو با دکتر عباس علیپور، مدرس و طراح دوره‌های آموزشی مدیران و کارکنان سازمان‌ها درباره رشد و ماندگاری نیروی انسانی به مناسبت روز کارمند

کارمند امروز فرصت رشد و اختیار می‌خواهد

محبوبه قربانی

محیط کار با سرعت فناوری و تغییر نیازهای نیروی انسانی در حال دگرگونی است، بنابراین دیگر نمی‌توان از کارمند فقط حضور، انجام وظیفه و عملکرد بیشتر خواست. کارمند امروز برای اثرگذاری و ماندگاری در کنار حقوق و امنیت شغلی به فرصت یادگیری، اختیار، بازخورد و امکان رشد نیاز دارد، همانطور که سازمان نیز برای رسیدن به عملکرد مطلوب باید زمینه توانمند شدن کارکنانش را فراهم کند. به گفته دکتر عباس علیپور، مدرس و طراح دوره‌های آموزشی مدیران و کارکنان سازمان‌ها، اگر از کارمند انتظار عملکرد بالاتری داریم، باید آموزش، اختیار، امکانات و شرایط لازم برای رسیدن به آن عملکرد را هم در اختیارش قرار دهیم. در ادامه این گفت‌وگو از کارمند امروز و انتظارات تازه او تا دلایل فرسودگی و بی‌انگیزگی، نقش آموزش، تأثیر هوش مصنوعی و مسئولیت‌مدیران و سازمان‌ها در مسیر رشد کارکنان می‌خوانید.

■ ■ ■

اگر بخواهیم تصویری از «کارمند امروز» ارائه کنیم، مهم‌ترین تفاوت او با کارمند نسل‌های قبل چیست؟ شرایط اقتصادی، فناوری و تغییر انتظارات کارکنان چه تغییری در نگاه آنها به کار ایجاد کرده است؟

در گذشته برای بسیاری از افراد، داشتن یک شغل باثبات، دریافت حقوق منظم و برخورداری از امنیت شغلی، بخش مهمی از رضایت شغلی محسوب می‌شد و حتی می‌توان گفت در بسیاری از موارد، خود داشتن شغل یک امتیاز مهم بود، اما امروز این نگاه تغییر کرده و انتظارات کارکنان گسترده‌تر شده است. کارمند امروز علاوه بر درآمد، به دنبال احترام، امنیت روانی، فرصت رشد، یادگیری، انعطاف‌پذیری و احساس اثرگذاری است، یعنی فرد می‌خواهد بداند کاری که انجام می‌دهد چه تأثیری دارد و آیا سازمان برای توانمندی، ایده‌ها و آینده حرفه‌ای او نیز ارزش قائل است یا خیر. بنابراین رابطه کارمند با سازمان دیگر صرفاً یک رابطه مبتنی بر انجام وظیفه در مقابل دریافت حقوق نیست، بلکه موضوعاتی مانند تجربه کاری، کیفیت ارتباط با مدیر و همکاران، امکان یادگیری و احساس تعلق نیز اهمیت پیدا کرده‌اند.

از طرف دیگر، شرایط اقتصادی باعث شده موضوع معیشت و قدرت خرید، تأثیر بیشتری بر نگرش کارکنان نسبت به کار داشته باشد. وقتی فاصله میان درآمد و هزینه‌های زندگی افزایش پیدا می‌کند، طبیعی است که مسائل اقتصادی بخش مهمی از ذهن و دغدغه کارمند را به خود اختصاص دهد و حتی بر انگیزه و رضایت شغلی او اثر بگذارد.

فناوری و به‌خصوص هوش مصنوعی نیز تعریف «کارمند خوب» را تغییر داده است. امروز صرفاً حضور فیزیکی در محل کار و انجام وظایف تعیین‌شده کافی نیست. محیط کار با سرعت زیادی در حال تغییر است و کارمندی موفق‌تر خواهد بود که بتواند خودش را با این تغییرات وفق دهد، یاد بگیرد و از ابزارهای جدید برای بهتر انجام دادن کار استفاده کند. اگر بخواهیم در یک جمله کارمند امروز را توصیف کنیم، باید بگوییم با فردی مواجه هستیم که هم‌زمان به دنبال درآمد و امنیت اقتصادی، رشد حرفه‌ای، احترام، یادگیری، معنا و احساس اثرگذاری است و در عین حال باید خودش را برای محیط کاری که دائماً در حال تغییر است، آماده کند.

به نظر شما مهم‌ترین عامل فرسودگی و بی‌انگیزگی کارکنان چیست؟

بی‌عدالتی و آن هم به‌خصوص زمانی که کارکنان احساس کنند انتظاراتی که از آنها وجود دارد، با منابع، امکانات و حمایت‌هایی که در اختیارشان قرار می‌گیرد، تناسب ندارد. وقتی از یک کارمند انتظار عملکرد بالا داریم اما ابزار، آموزش، اختیار یا حمایت لازم را در اختیارش نمی‌گذاریم، به‌مرور احساس فشار و فرسودگی شکل می‌گیرد. در واقع مسئله فقط زیاد بودن حجم کار نیست. گاهی آنچه فرد را خسته می‌کند، احساس ناتوانی در انجام درست کاری است که از او انتظار می‌رود. وقتی فرد احساس کند مسئول نتیجه‌ای است که ابزار لازم برای رسیدن به آن نتیجه را ندارد، انگیزه او به تدریج کاهش پیدا می‌کند. از طرف دیگر، مقایسه دائمی خود با دیگران نیز می‌تواند به فرسودگی منجر شود. وقتی فرد احساس کند همکار دیگری با تلاش کمتر، فرصت یا امتیاز بیشتری دریافت می‌کند، رشد، دیده شدن تلاش‌ها و ارتباط ضعیف با مدیر نیز از عواملی هستند که می‌توانند این احساس را تشدید کنند. در چنین شرایطی، ممکن است کارمند همچنان در محل کار حضور داشته باشد و وظایف خود را انجام دهد، اما از نظر انگیزه و تعلق سازمانی، فاصله زیادی با وضعیت مطلوب داشته باشد. بنابراین برای حفظ انگیزه، فقط نباید از کارکنان انتظار بیشتری داشته باشیم، باید

منابع، حمایت و شرایط لازم برای موفقیت آنها را نیز فراهم کنیم. به عبارت دیگر، اگر سازمان می‌خواهد کارمند مسئولیت‌پذیرتر، خلاق‌تر و پربازده‌تری داشته باشد، باید در کنار مطالبه عملکرد، زمینه و امکان تحقق آن عملکرد را هم ایجاد کند.

در چنین شرایطی، یک کارمند برای اینکه در محیط کاری امروز موفق و اثرگذار باشد، به چه مهارت‌هایی بیش از گذشته نیاز دارد؟ آیا تخصص به تنهایی برای ادامه مسیر شغلی کافی است؟

تخصص قطعاً مهم است، اما امروز دیگر به تنهایی کافی نیست. اگر بخواهم خیلی ساده بیان کنم، می‌توان گفت رفتار و نگرش، بخش بزرگی از موفقیت شغلی را شکل می‌دهد و تخصص و مهارت، بخش دیگر آن را تکمیل می‌کند. ممکن است فردی از نظر تخصصی بسیار توانمند باشد، اما اگر مسئولیت‌پذیر نباشد، نتواند با دیگران ارتباط برقرار کند، در برابر تغییر مقاومت کند یا نگرش مناسبی نسبت به کار نداشته باشد، نمی‌تواند ظرفیت واقعی خود را نشان دهد. حتی ممکن است تخصص بالای چنین فردی به دلیل ضعف در ارتباط، همکاری یا مسئولیت‌پذیری، به نتیجه مطلوب منجر نشود.

کارمند امروز به مهارت‌هایی مانند ارتباط مؤثر، حل مسئله، کار تیمی، یادگیری مستمر، سازگاری با تغییر و استفاده از فناوری نیاز دارد. این مهارت‌ها به فرد کمک می‌کنند تخصص خود را در شرایط واقعی و متغیر محیط کار به کار بگیرد. برای مثال، امروز بسیاری از مسائل کاری به شکل تیمی حل می‌شوند و فرد نمی‌تواند صرفاً با تکیه بر توانایی فردی خود موفق باشد. همچنین سرعت تغییرات به گونه‌ای است دانشی که امروز کاربردی است، ممکن است چند سال بعد نیازمند به روزرسانی باشد. بنابراین یادگیری مستمر دیگر یک امتیاز جانبی نیست، بلکه بخشی از الزامات ادامه مسیر شغلی است. به بیان دیگر، تخصص به شما کمک می‌کند وارد یک مسیر شغلی شوید، اما نگرش و رفتار حرفه‌ای کمک می‌کند در آن مسیر رشد کنید. کارمند موفق امروز کسی است که هم در حوزه تخصصی خود توانمند باشد و هم بتواند این توانمندی را در ارتباط با دیگران، در حل مسائل جدید و در مواجهه با تغییرات به کار بگیرد.

ورود هوش مصنوعی و تغییرات سریع فناوری چه تغییری در مهارت‌های مورد نیاز کارکنان ایجاد کرده است؟

هوش مصنوعی فقط تعدادی از شغل‌ها را حذف نمی‌کند، بلکه ماهیت بسیاری از شغل‌ها را تغییر می‌دهد. به همین دلیل بهتر است به جای اینکه از حذف شغل‌ها صحبت کنیم، درباره تغییر وظایف، تغییر مهارت‌ها و تغییر شیوه انجام کار صحبت کنیم. کارمندی که بتواند از ابزارهای هوش مصنوعی برای تحلیل اطلاعات، تولید محتوا، حل مسئله، تصمیم‌گیری و افزایش سرعت کار خود استفاده کند، احتمالاً یک گام جلوتر از کسی خواهد بود که این تغییر را نادیده می‌گیرد. در واقع هوش مصنوعی می‌تواند بخشی از کارهای تکراری را ساده‌تر کند و زمان بیشتری برای فعالیت‌هایی که نیازمند تحلیل، خلاقیت و تصمیم‌گیری هستند در اختیار کارکنان قرار دهد. بنابراین در کنار تخصص حرفه‌ای، مهارت‌هایی مانند سواد دیجیتال، کار با ابزارهای هوش مصنوعی، تحلیل اطلاعات، تفکر انتقادی و یادگیری سریع اهمیت

تخصص همچنان برای موفقیت شغلی ضروری است، اما به تنهایی کافی نیست. کارمند امروز علاوه بر دانش تخصصی، به مهارت‌هایی مانند ارتباط مؤثر، مسئولیت‌پذیری، کار تیمی، حل مسئله، سازگاری با تغییر، یادگیری مستمر و استفاده از فناوری نیاز دارد. در واقع، تخصص فرد را وارد مسیر شغلی می‌کند، اما نگرش و رفتار حرفه‌ای به او کمک می‌کند در این مسیر رشد و اثرگذاری بیشتری داشته باشد



بیشتری پیدا کرده‌اند. کارمند باید بتواند تشخیص دهد چه زمانی از یک ابزار فناوریانه استفاده کند، چگونه خروجی آن را ارزیابی کند و چگونه از آن در جهت بهبود کار خود بهره‌برد. البته یک نکته مهم وجود مهارت‌هایی مانند قضاوت، خلاقیت، همدلی، ارتباط انسانی و مسئولیت‌پذیری همچنان ارزش بسیار بالایی خواهد شد. بنابراین مسئله اصلی این نیست که کارمند با هوش مصنوعی رقابت کند، بلکه باید یاد

وقتی از کارمند عملکرد بالاتر و مسئولیت بیشتری می‌خواهیم، اما آموزش، اختیار، امکانات و حمایت لازم را در اختیارش نمی‌گذاریم، احساس ناتوانی و بی‌عدالتی شکل می‌گیرد و به تدریج انگیزه و تعلق سازمانی او را کاهش می‌دهد



بگیرد چگونه در کنار این فناوری کار کند و از آن برای افزایش توانمندی و اثربخشی خود استفاده کند. نقش آموزش‌های سازمانی در این میان چیست؟ چرا بعضی دوره‌های آموزشی با وجود هزینه و زمان صرف‌شده، تأثیر چندانی بر عملکرد کارکنان ندارند؟ آموزش مؤثر چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟

مشکل بسیاری از آموزش‌های سازمانی این است که صرفاً دانش منتقل می‌کنند، اما رفتار ایجاد نمی‌کنند، یعنی ممکن است یک دوره آموزشی برگزار شود، کارمند در آن شرکت کند، مطالب زیادی یاد بگیرد و حتی در پایان دوره گواهی دریافت کند، اما در محیط واقعی کار همان رفتار و شیوه قبلی خود را ادامه دهد. ممکن است کارمند بعد از یک دوره آموزشی، اطلاعات زیادی یاد گرفته باشد، اما اگر نتواند آن آموخته‌ها را در محیط واقعی کار استفاده کند، عملاً تغییر محسوسی اتفاق نیفتاده است. هدف آموزش سازمانی نباید صرفاً افزایش اطلاعات کارکنان باشد، بلکه باید در نهایت به بهبود عملکرد آنها منجر شود. آموزش مؤثر باید از حالت صرفاً کلاسی خارج شود و به یک فرآیند کارگاہی، تجربی و کاربردی تبدیل شود. یعنی فرد باید مسئله واقعی را ببیند، تمرین کند، بازخورد بگیرد و فرصت استفاده از آموخته‌هایش را داشته باشد. وقتی فرد با مسئله واقعی سازمان مواجه می‌شود و می‌آموزد چگونه آموخته‌های خود را برای حل آن مسئله به کار بگیرد، احتمال ماندگاری آموزش و تبدیل آن به رفتار بیشتر می‌شود.

از طرف دیگر، آموزش نباید یک اتفاق جدا از محیط کار باشد. اگر سازمان آموزش می‌دهد، اما بعد از آن فرصت استفاده از آموخته‌ها را در اختیار کارمند قرار نمی‌دهد، طبیعی است که اثربخشی دوره کاهش پیدا کند. من معتقدم آموزش زمانی اثربخش است که از «دانستن» عبور کند و به «توانستن» و در نهایت به «عمل کردن» برسد. آموزشی که در رفتار فرد بنشیند، نه اینکه فقط در جزوه او باقی بماند. بنابراین موفقیت یک دوره آموزشی را نباید فقط با تعداد شرکت‌کنندگان یا میزان رضایت آنها سنجید. باید دید این آموزش چه تغییری در عملکرد و رفتار واقعی فرد ایجاد کرده است.

این رشد چقدر به خود کارمند و چقدر به سازمان و مدیرش وابسته است؟

رشد شغلی یک مسئولیت مشترک است. نمی‌توان تمام مسئولیت را بر عهده کارمند گذاشت و از سازمان و مدیر انتظار داشت همه چیز را فراهم کنند. همانطور که نمی‌توان تمام مسئولیت رشد را متوجه سازمان دانست و انتظار داشت کارمند بدون تلاش و انگیزه شخصی رشد کند.

کارمند باید انگیزه یادگیری، مسئولیت‌پذیری و تمایل به رشد داشته باشد. فرد نمی‌تواند منتظر بماند تا همیشه دیگران برای او مسیر رشد را طراحی کنند. باید خودش نیز برای یادگیری، به‌روز کردن دانش و مهارت‌هایش و پذیرفتن مسئولیت‌های جدید تلاش کند. اما در مقابل، سازمان نیز باید فرصت، آموزش، بازخورد و مسیر رشد را فراهم کند. اگر فرد انگیزه رشد داشته باشد اما سازمان هیچ فرصتی برای یادگیری، تجربه کردن یا ارتقای توانمندی‌های او فراهم نکند، بخشی از ظرفیت رشد او بلااستفاده می‌ماند. مدیر هم در این میان نقش بسیار مهمی دارد. یک مدیر خوب فقط از کارمند نتیجه نمی‌خواهد، بلکه کمک می‌کند

با ورود هوش مصنوعی و تغییر سریع ماهیت مشاغل، دیگر تخصص به تنهایی برای موفقیت شغلی کافی نیست؛ کارمند امروز باید یادگیری مستمر، سازگاری با تغییر، سواد دیجیتال و مهارت استفاده از ابزارهای جدید را به بخشی از مسیر حرفه‌ای خود تبدیل کند

فرد توانمندتر شود. مدیر باید بتواند نقاط قوت و ضعف کارکنان را بشناسد، به آنها بازخورد بدهد و فرصت تجربه و یادگیری در اختیارشان قرار دهد. بنابراین اگر بخواهیم رشد را پایدار کنیم، باید یک رابطه سه‌جانبه بین خود فرد، مدیر و سازمان شکل بگیرد. کارمند باید بخواهد و تلاش کند، مدیر باید هدایت و حمایت کند و سازمان نیز باید بستر و فرصت رشد را فراهم آورد. به نقش مدیران اشاره کرده‌ام و از آنجا که در رشد کارمندان تأثیر زیادی دارد، در این باره توضیحات بیشتری بفرمایید.

همانطور که اشاره شد، مدیر می‌تواند انگیزه کارکنان را ایجاد یا از بین ببرد. پس یکی از مهم‌ترین وظایف مدیر، شناخت افراد و استفاده درست از ظرفیت آنهاست. مدیریت فقط تقسیم کار و نظارت بر انجام وظایف نیست، بخش مهمی از مدیریت، شناخت انسان‌هایی است که قرار است کار را انجام دهند. گاهی یک کارمند توانمند، به دلیل قرار گرفتن در جایگاه نامناسب یا نداشتن اختیار کافی، عملکرد مطلوبی ندارد. در چنین شرایطی ممکن است مسئله از توانایی فرد نباشد، بلکه از این باشد که سازمان نتوانسته ظرفیت او را در جای درست قرار دهد یا فرصت بروز توانمندی‌هایش را فراهم کند. مدیر باید استعدادها و توانمندی‌های افراد را بشناسد و فرصت بروز آنها را فراهم کند. همچنین شنیدن صدای کارکنان، ارائه بازخورد، قدرانی، رفتار عادلانه و ایجاد فرصت رشد از مهم‌ترین وظایف مدیران امروز است. گاهی یک گفت‌وگوی درست، یک بازخورد به‌موقع یا حتی دیده شدن تلاش یک کارمند می‌تواند تأثیر زیادی بر انگیزه او داشته باشد. در مقابل، نادیده گرفتن تلاش‌هایی توجیه به نظرات کارکنان یا رفتار تبعیض‌آمیز می‌تواند به مرور احساس تعلق آنها را کاهش دهد.

کارکنان فقط برای حقوق کار نمی‌کنند، آنها می‌خواهند احساس کنند دیده می‌شوند، ارزش دارند و کاری که انجام می‌دهند معنا و اثر دارد. بنابراین مدیر موفق کسی نیست که صرفاً بتواند از کارکنان کار بیشتری بگیرد، مدیری موفق‌تر است که بتواند شرایطی ایجاد کند که کارکنان با انگیزه و احساس مسئولیت بیشتری کار کنند و ظرفیت واقعی خود را نشان دهند. **اگر بخواهید به مناسبت روز کارمند یک توصیه کاربردی به کارکنان و یک توصیه به مدیران داشته باشید، چه می‌گویید؟**

به کارکنان توصیه می‌کنم منتظر نماند تا سازمان برای رشد آنها اقدام کند. یاد بگیرند، خوششان را به‌روز کنند و مسئولیت رشد حرفه‌ای خودشان را بپذیرند. شرایط کار دائماً در حال تغییر است و کسی موفق‌تر خواهد بود که بتواند خودش را با این تغییرات همراه کند. امروز نمی‌توان صرفاً به دانش و مهارت‌هایی که در ابتدای مسیر شغلی به دست آورده‌ایم تکیه کنیم. یادگیری باید به یک فرآیند مستمر تبدیل شود. هر کارمند باید از خودش بپرسد چه مهارتی می‌تواند او را در انجام بهتر کار، مواجهه با فناوری‌های جدید و حل مسائل آینده توانمندتر کند.

به مدیران هم توصیه می‌کنم قبل از اینکه از کارکنان عملکرد بیشتری بخواهند، ببینند آیا اعتماد، امکانات، آموزش، اختیار و شرایط لازم برای عملکرد بهتر را در اختیار آنها قرار داده‌اند یا نه. اگر از کارمند انتظار مسئولیت‌پذیری داریم، باید به او اختیار متناسب با مسئولیتش بدهیم. اگر انتظار یادگیری داریم، باید فرصت آموزش و تجربه را فراهم کنیم و اگر عملکرد بالاتری می‌خواهیم، باید ببینیم آیا ابزار و منابع لازم برای رسیدن به آن عملکرد را در اختیارش قرار داده‌ایم یا خیر. اگر بخواهیم رابطه کارمند و سازمان بهتر شود، باید از نگاه «کارمند باید بیشتر کار کند» فاصله بگیریم و به این سؤال برسیم که «ما به‌عنوان سازمان چه کاری می‌توانیم انجام دهیم تا کارکنان بهتر کار کنند و بهتر رشد کنند؟» در واقع رابطه میان کارمند و سازمان باید یک رابطه دوسویه باشد. همانطور که کارمند در برابر سازمان مسئولیت‌هایی دارد، سازمان نیز در برابر کارکنان مسئولیت‌هایی دارد.

روز کارمند فرصتی است برای یادآوری این نکته که سازمان‌ها بدون انسان‌های توانمند، متعهد و باتکیزه نمی‌توانند به اهداف خود برسند. اگر قرار است سازمانی رشد کند، باید روی رشد انسان‌هایی که آن سازمان را می‌سازند نیز سرمایه‌گذاری کرد.