


چرا از انجام کارها ظفره می رویم؟

دکتر مهدی صانعی



گاہنامہ مدیر



**به نام خداوند جان و خرد
کزین برتر اندیشه بر نگذرد.**

مقدمه:

اهمال کاری یا به معنای عام تر آن، تنبلی یکی از عوارض شایع در سازمان های امروزی است که تاثیری سوء بر بهره وری نیروی انسانی برجای می گذارد. فرد اهمال کار، علیرغم برخورداری از توان و زمان کافی برای انجام کار، از انجام آن طفره می رود. هیچ انسانی از این عارضه مبرا و در امان نیست و هر کس ممکن است بنا به دلایلی مختلف، مستعد ابتلاء به اهمال کاری گردد. مواجهه موثر با اهمال کاری و پرداختن به آن تنها از طریق دانستن ریشه ها و دلایل آن امکان پذیر می باشد. در این گزارش، ۳۴ دلیل عمده اهمال کار شدن افراد در سازمانها معرفی شده است. امید است این گزارش برای علاقمندان به مباحث حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی مفید و موثر واقع گردد.



ترس از انجام کار (ترس از موفقیت)



در این حالت، فرد انجام کار را به تعویق می اندازد تا ملزم به انجام کارهای بعدی نشود(الف را نمی گوید تا ملزم به گفتن ب، پ، ت.... نشود). برخی مدیران از روی عادت، انجام کارها را به کسانی می سپارند که کارهای واگذار شده قبلی را تمام و کمال انجام داده باشند. در این میان، گروهی از کارکنان فرصت طلب از این عادت مدیر سوءاستفاده کرده و هیچگاه وظایف محوله را دقیق و بموقع انجام نمی دهند و بدین ترتیب، در لیست کارکنان زحمت کش مدیر قرار نمی گیرند.



نتیجه رفتار این گروه از مدیران چیزی جز توزیع ناعادلانه کار بین کارکنان نیست؛ کارکنان سخت کوش بخش اعظم انجام کار را بر عهده دارند و در مقابل، کارکنان فرصت طلب به انجام حداقل ها اکتفا می کنند. در این گونه محیط های کاری قانون ۲۰-۸۰ کاملاً حکمفرماست: ۸۰ درصد کار سهم اقلیت سخت کوش-۲۰ درصد سهم اکثریت فرصت طلب!



کارکنان سخت کوش معمولاً در شغل فعلی خود متوقف نگه داشته می شوند، زیرا آنها عصای دست مدیرند و جابجایی یا ارتقاء آنها مساویست با توقف کار!؛ با درخواست مرخصی آنان معمولاً موافقت نمی شود و بیشترین مرخصی استحقاقی سوخت شده متعلق به آنهاست، کارهای عقب افتاده و زخمی آنها به مرور افزایش می یابد و از این بابت، بتدریج در معرض سرزنش مافوق قرار می گیرند و



در مقابل، فرصت طلبان شرایطی کاملاً متفاوت دارند؛ چون کار زیادی انجام نمی دهند لذا اشتباهات کاری زیادی هم ندارند؛ بیشتر وقت خود را صرف لابی گری و شناسایی فرصت های بهتر شغلی می نمایند، به راحتی به مرخصی می روند و بدون هیچ مشکلی، با جابجایی یا ارتقاء آنها موافقت می شود. در این گونه محیط های کاری، افراد بتدریج یاد می گیرند که رمز موفقیت در تلاش حداقلی است نه تلاش حداکثری؛ لذا روی به اهمال کاری می آورند.



سرمنشاء همه عوارضی که به اختصار
توضیح داده شد قصور مدیر در توزیع
عادلانه کار بین زیردستان و توجیه رفتار
فرست طلبان با عباراتی نظیر: “توانمندی
وی در همین حد است و از او انتظار
بیشتری نمی رود” است.



ترس از شکست





در این حالت، کارمند از ترس اینکه مبادا از پس از انجام موفقیت آمیز کار بر نیاید و به نتیجه لازم دست پیدا نکند، در شروع کردن کار تعلل می ورزد. ذهن کارمند مدام درگیر سبک و سنگین کردن این عبارت است: “اگر کار را انجام ندم صرفاً بدین خاطر توبیخ می شوم؛ اما اگر اقدام به انجام کار کردم و به نتیجه لازم دست نیافتم متهم می شوم به بی عرضگی!” مرور فرایند و شیوه انجام کار با کارمند و رفع ابهامات وی راه حل رفع این عامل اهمال کاری است.



تعیین امداف فیلی بزرگ - فیلی کوچک



اگر اهداف خیلی بزرگ وضع کردند بگونه ای که کارمند در ارزیابی ذهنی اولیه، آنرا دست نیافتنی قلمداد نماید؛ یا اینکه اهداف خیلی کوچک در نظر گرفته شوند بگونه ای که کارمند پرداختن به آنها را در شان خود نداند یا دستیابی به آنها را مستلزم صرف تلاش زیاد ارزیابی نکند؛ در هر دو حالت، نتیجه چیزی جز اهمال کاری نخواهد بود. راه حل در وضع اهداف چالشی است: اهداف که نه سهل الوصول به نظر آیند نه دست نیافتنی.



ترس از مصادره عملکرد توسط مافوق



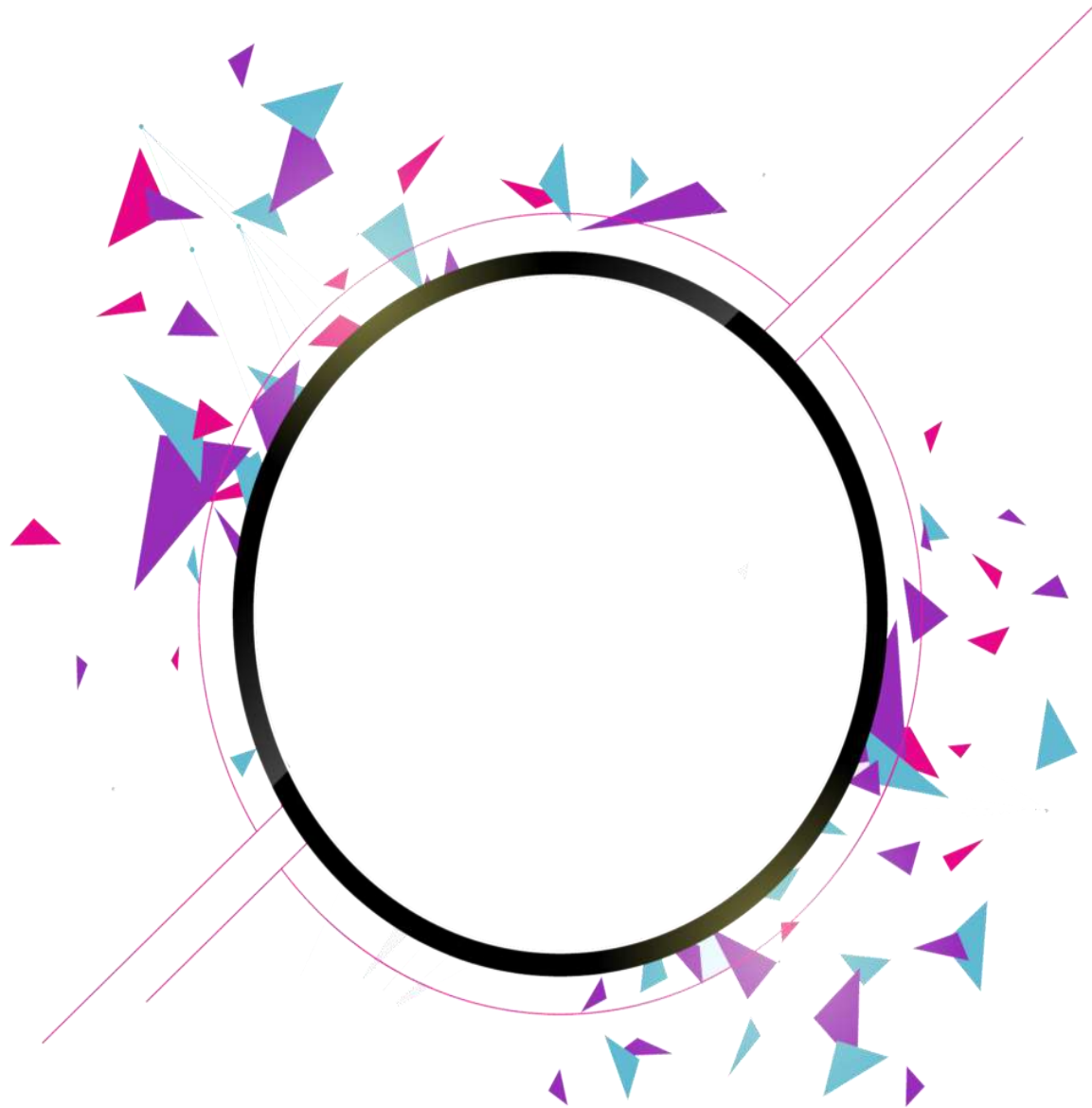
در این حالت کارمند نگران این است که مافوق نتیجه تلاش های وی را بطور تمام و کمال بنام خود تمام نماید و نامی از وی به میان نیاورد. لذا در انجام کار تعلل می ورزد. در واقع، کارمند معتقد است که آب به آسیاب مدیر ریخته و تلاشهای وی صرفاً صرف مستحکم سازی جایگاه مدیر می گردد و نفعی برای وی در پی ندارد.



برخی از مدیران حسب عادت عملکرد مثبت زیردستان را به درایت خود و عملکرد ضعیف زیردستان را به ناتوانی آنها نسبت می دهند. راه حل نیز کاملاً مشخص است: موفقیت های حاصل از عملکرد زیردستان باید در همه سطوح بنام خود ایشان معرفی گردد و “سرقت موفقیت” از سوی کسی صورت نپذیرد.



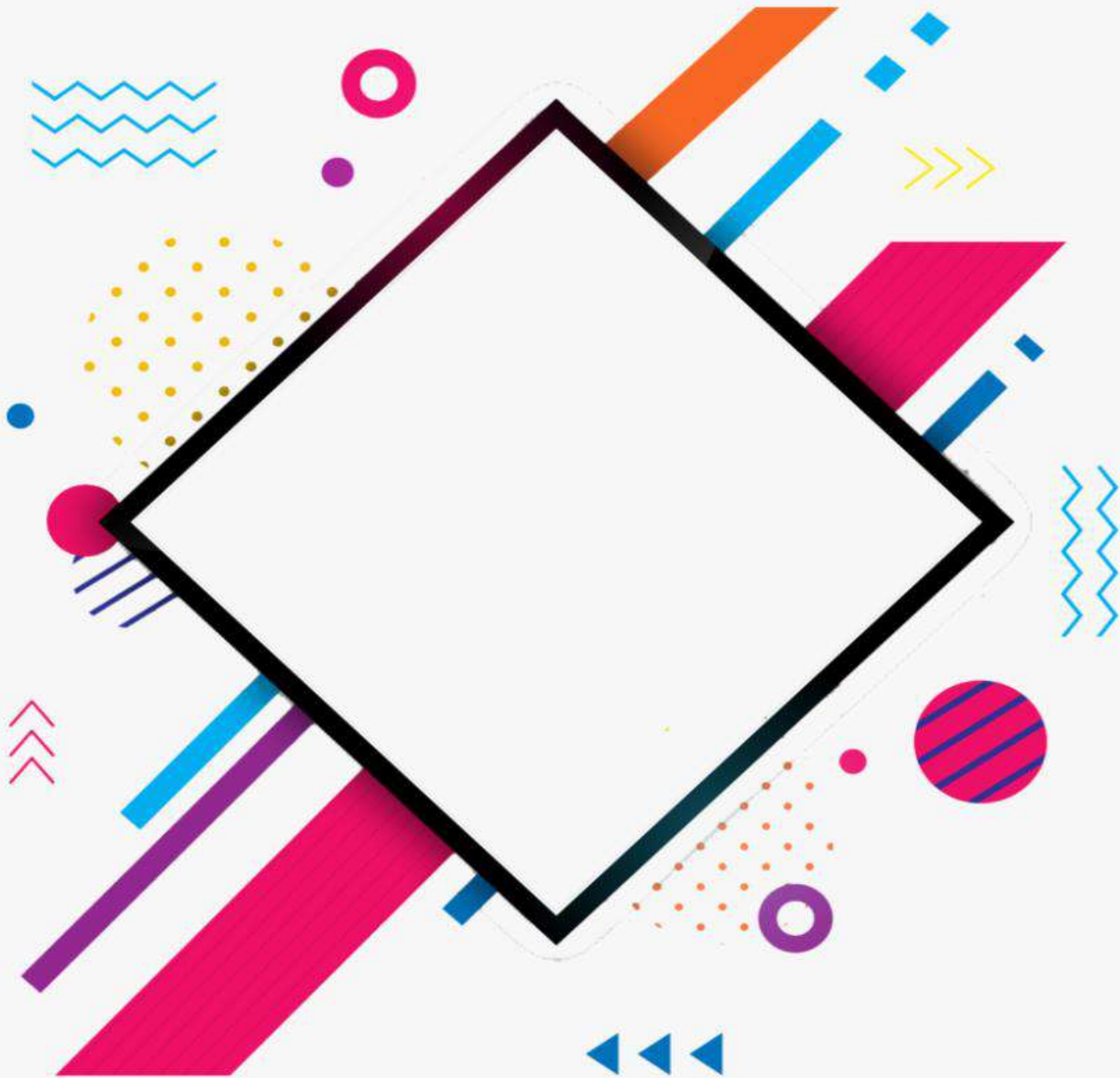
تصور رسیدن ناجی



در این حالت کارمند با تفکر "از این ستون تا آن ستون فرج است" دست و پنجه نرم می کند و کار را به تعویق می اندازد تا شاید کسی از راه برسد و آنرا انجام دهد. برخی از مدیران هنگام مشاهده تاخیر در انجام کار، یا خود راساً آستین بالا زده و برای انجام کار اقدام می کنند یا اینکه فرد دیگری را مامور انجام کار می کنند. نتیجه هر دو حالت چیزی جز عادت دادن افراد به اهمال کاری نیست.



به تعویق انداختن با هدف فراموش شدن کار



گاه کارمند آگاهانه انجام کار را به تعویق می اندازد تا اصل کار فراموش شود. این اتفاق زمانی رخ می دهد که مدیر، هر لحظه کار جدیدی را تعریف کرده و پیگیر سرنوشت تکالیف تعیین شده قبلی نمی شود.

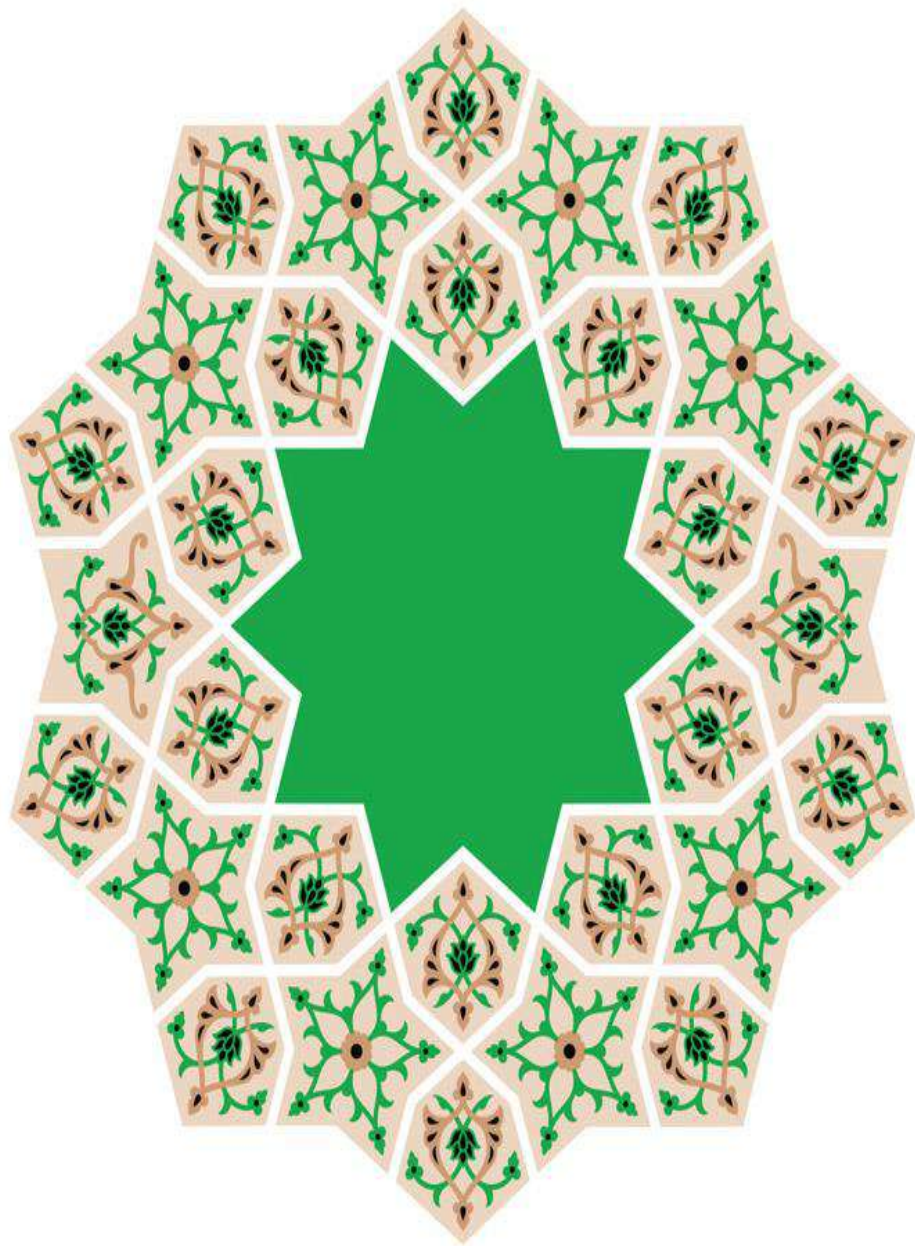
ترس از متهم شدن به جدی نگرفتن کار



گاهی کارمند قادر هست که کار را سریع و بموقع تحویل دهد اما یک نگرانی عمده وی را رنج می دهد و آن این است که اگر کار را سریع تحویل مافوق دهد مافوق وی را به کم دقتی، ماست مالی و انجام سرسری کار متهم نماید. لذا، کار را بعد از انجام، مدتی پیش خود نگه داشته و پس از گذشت چند روز، آنرا تحویل مدیر می دهد. درحالیکه، طولانی شدن انجام کار الزاماً به معنی افزایش دقت و افزایش کیفیت کار نیست.



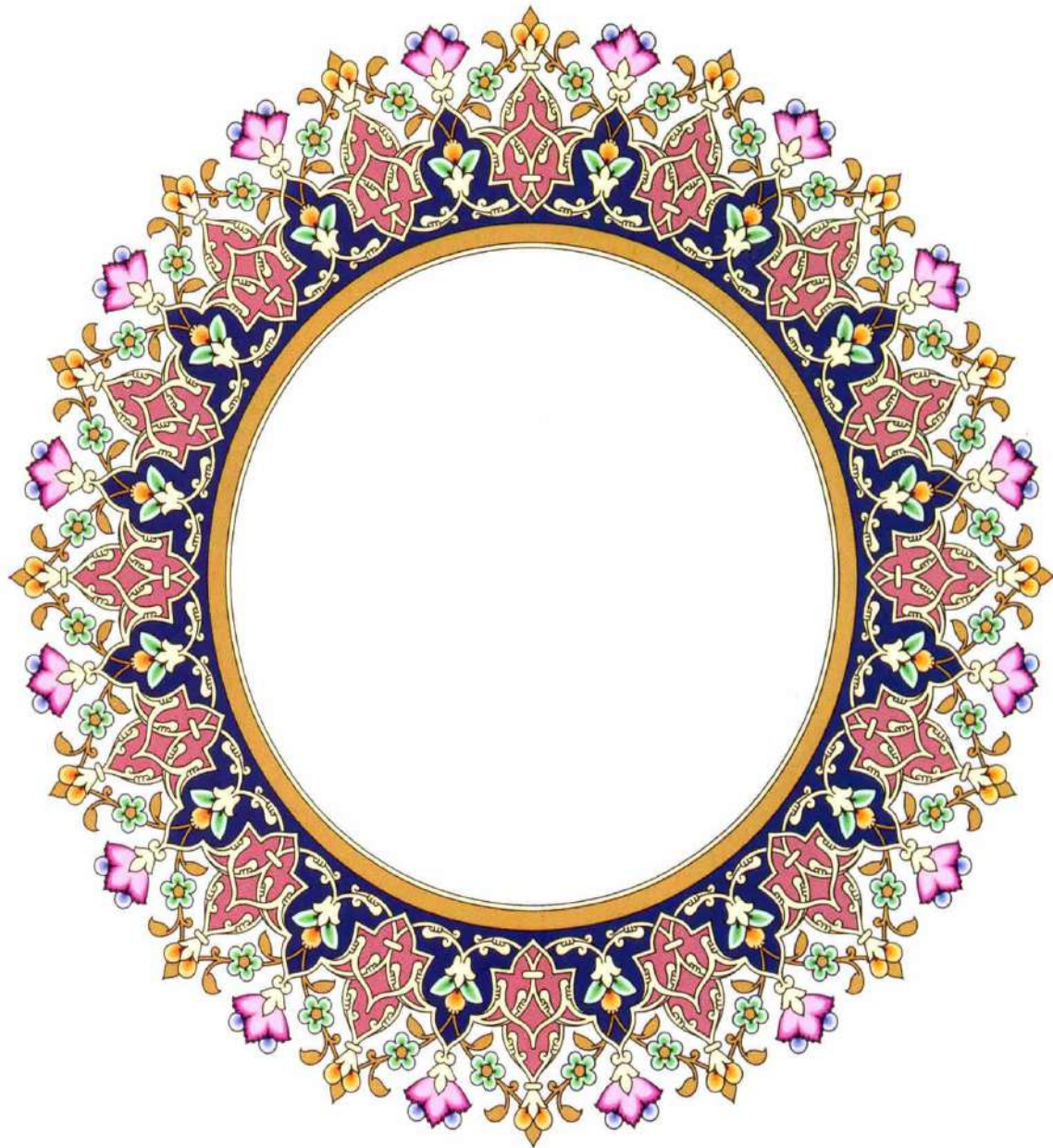
شفاف نبودن نتیجه عملکرد و پاداش برای کارمند



انجام هر کاری که از فرد
خواسته می شود در وهله اول
باید منافع وی در قبال انجام آن
کار بطور شفاف تعریف گردد.
در غیر اینصورت، تعلل کارمند
در انجام کار امری اجتناب
ناپذیر خواهد بود.



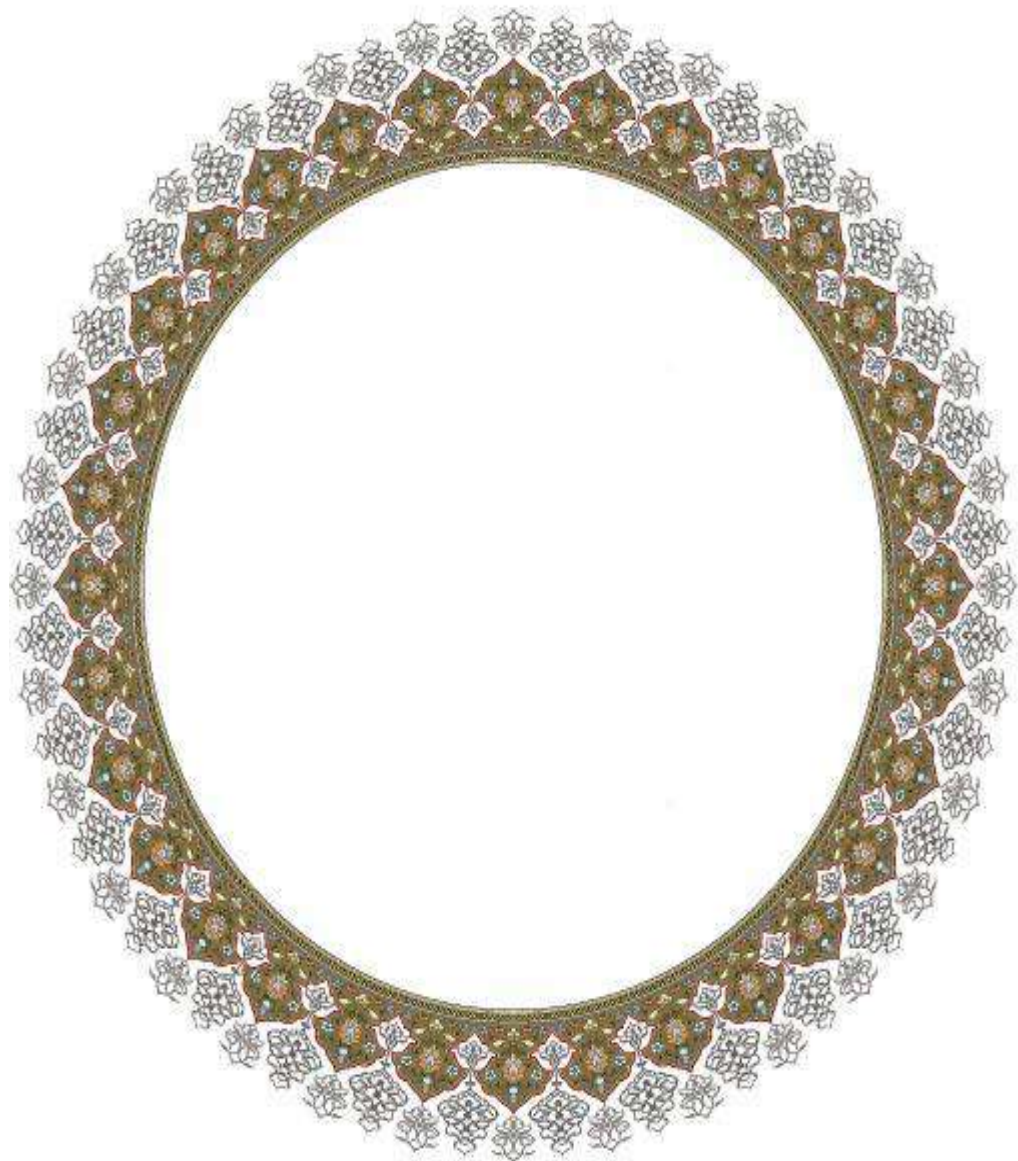
تجربه هیجان ناشی از قرار گرفتن در تنگنای زمان



برخی افراد کار را آنقدر به تاخیر می اندازند تا عرصه بر آنها تنگ شود و بدین ترتیب، به هیجان ناشی از فشار زمان دست یابند. ترشح برخی هورمونها مثل آدرنالین در بدن در فشارهای زمانی، منجر به تجربه هیجان توسط این افراد می شود. این افراد عاشق و معتاد اینگونه هیجانات اند و راه دستیابی به اینگونه هیجانات را در به تاخیر انداختن امور یافته اند

مهم جلوہ دادن کار

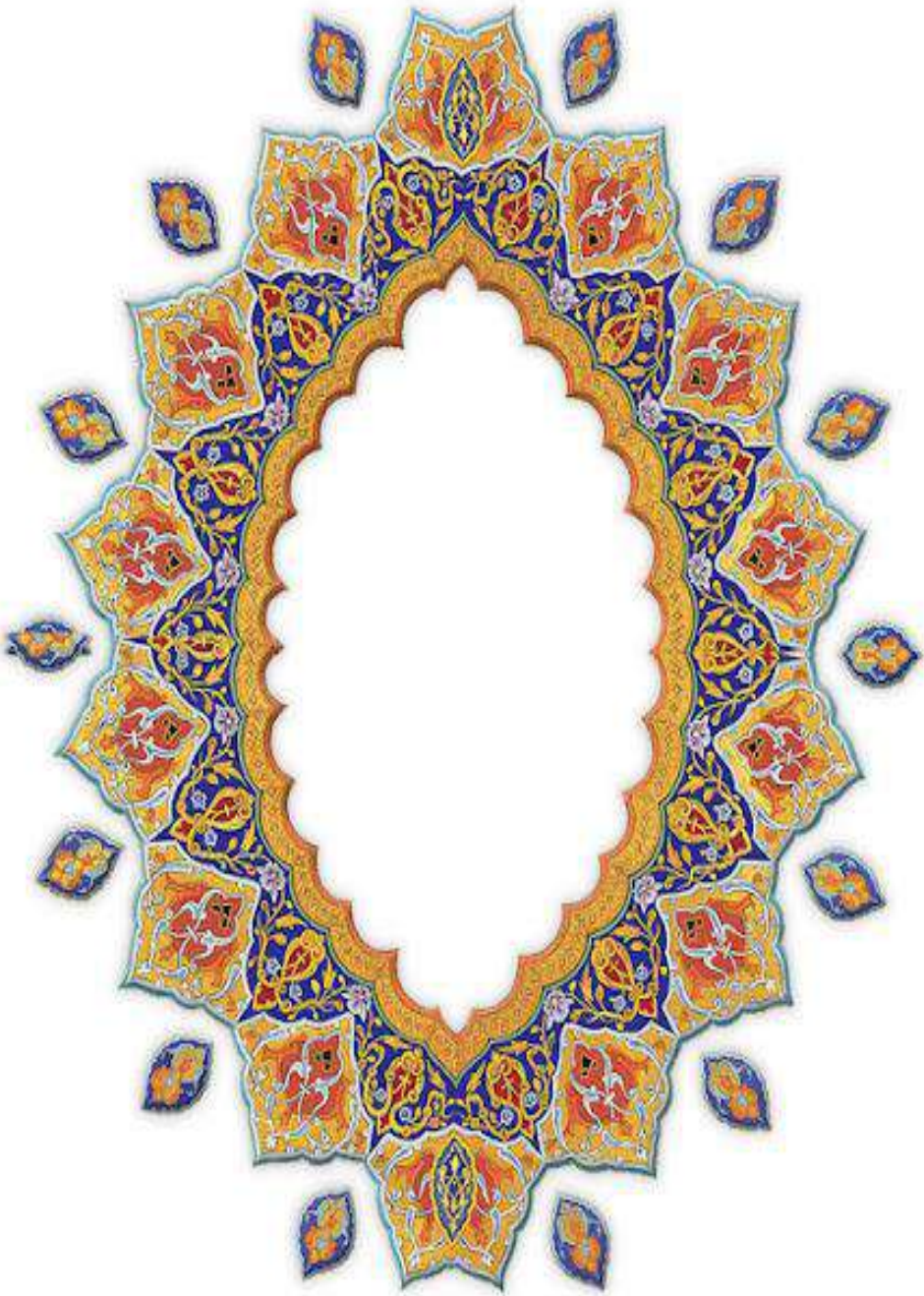




کارمند مدت زمان انجام کار را طولانی می کند تا خود و کار را مهم جلوه دهد و حجم کار محوله را زیاد. راه حل در تعیین چارچوب زمانی برای هر یک از کارهای ارجاعی به کارکنان است؛ کار X باید در مدت زمان T به انجام برسد.

انتقام از مافوق



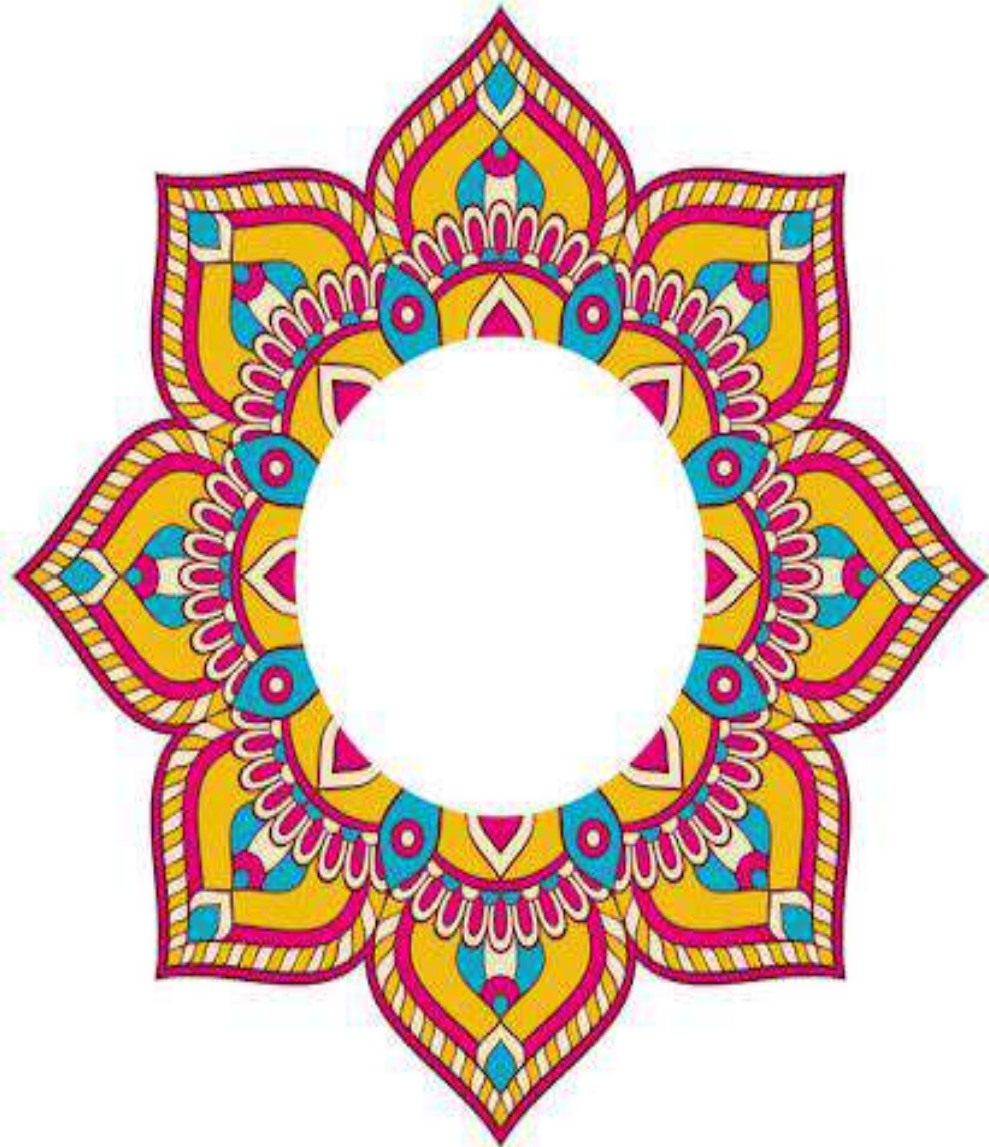


گاه کارمند با هدف تخریب مافوق و انتقام
گیری از وی در انجام کار تعلل می ورزد. گاه
نیز کارمند با هدف به چالش کشیدن قدرت
مدیر و مقاومت در برابر وی، در انجام
وظایف تعلل به خرج می دهد. در این حالت،
راه حل در قاطعیّت و پرهیز از هرگونه
مماشات با فرد اهمال کار است. لازم است
مدیر طی جلسه ای خصوصی، نیت فرد از
اهمال کاری را صراحتاً به وی گوشزد کرده و
با وی اتمام حجت نماید.

موجه و لازم ندانستن کار

۱۲

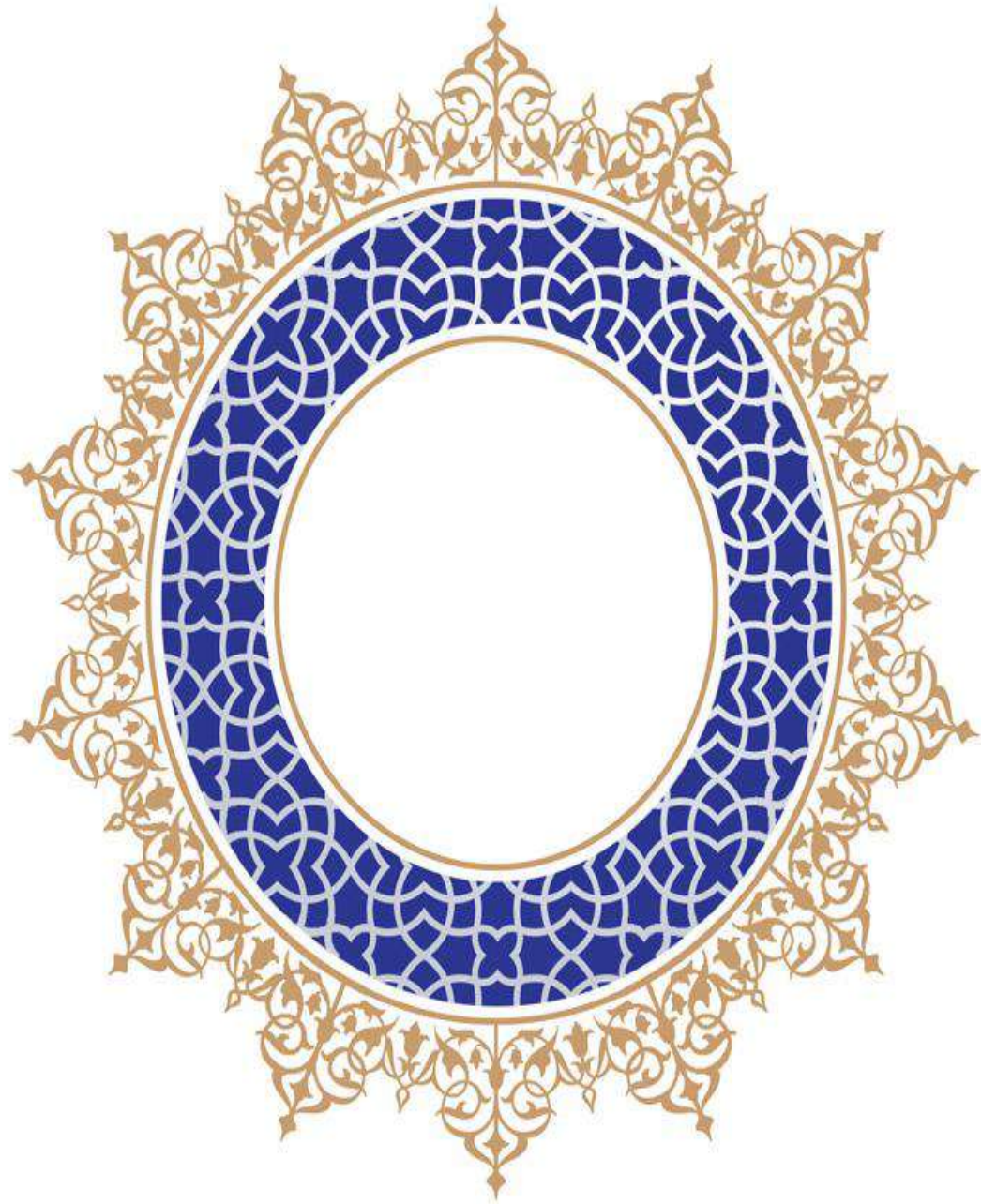




گاهی ضرورت و چرایی انجام کار
بدرستی از سوی مافوق برای
زیردست تبیین و تعریف نمی
گردد. لذا، زیردست کار ارجاعی را
مهم تلقی نکرده و حتی گاهی آنرا،
سرکاری تلقی می نماید با این
تحلیل که مدیر صرفاً "قصد سرگرم
کردن وی به کاری را داشته یا اینکه
مدیر او را فرستاده دنبال نخود سیاه
و خواسته از سر خود کوتاه نماید.

۱۳

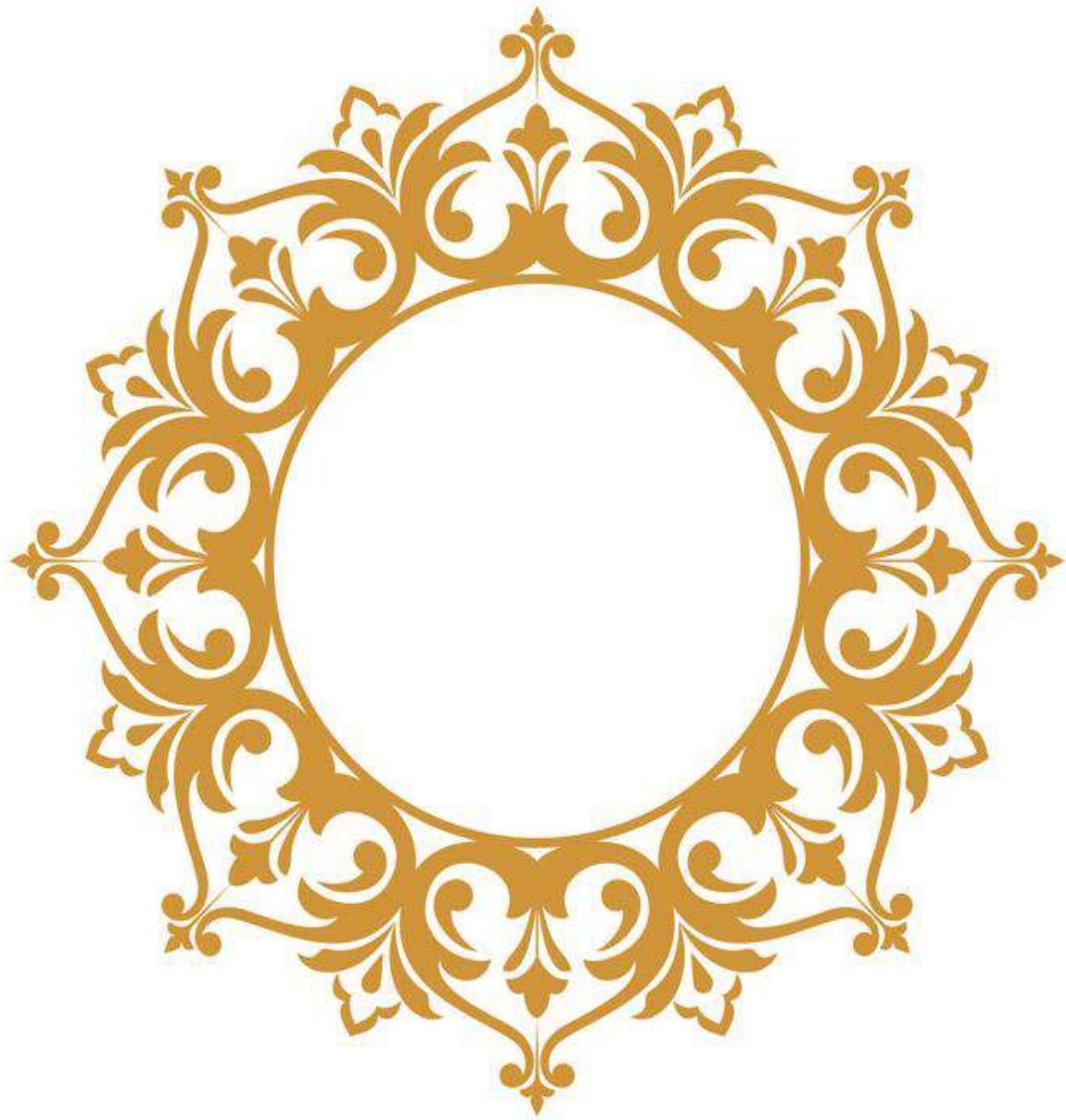
ترس از برملا شدن ضعف ها و کاستی ها



گاهی کارمند از مهارت و تخصص کافی برای انجام کار برخوردار نیست اما از اعلام آن طفره می رود. لذا، آگاهانه دست به انجام کاری نمی زند تا بدین ترتیب، ناتوانی های مهارتی و دانشی وی بر ملا نشود.

۱۴

دوست نداشتن کار (کارهای نافوشایند)

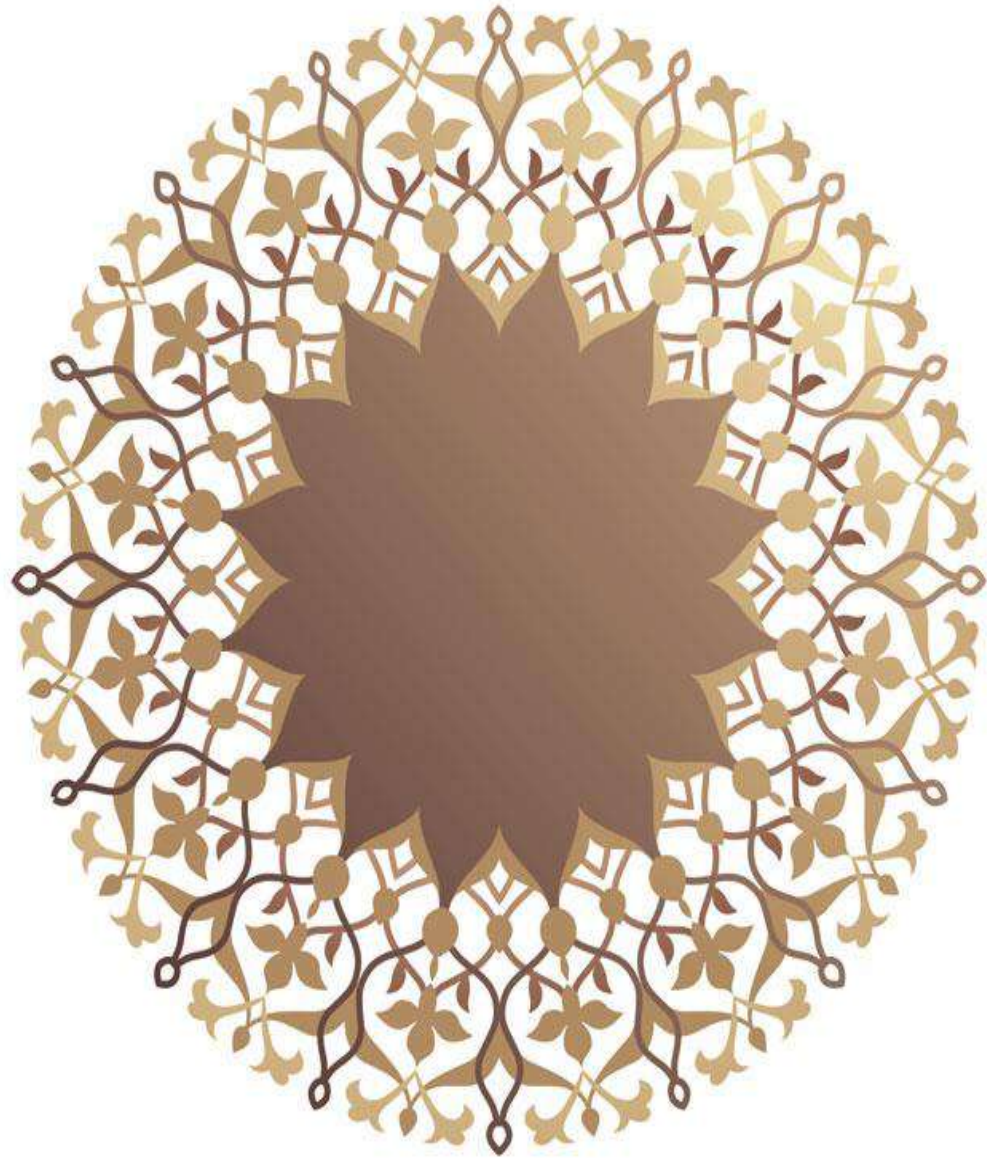


بطور معمول، انسانها از کارهایی که از انجام آنها لذت نمی‌برند پفره می‌روند و آنها را تا حد امکان به تعویق می‌اندازند. راه حل را آقای برایان تریسی در کتاب قورباغه را قورت بده اعلام کرده است: کارهای ناخوشایند را ابتدا انجام دهید بعد برید سراغ کارهای دیگر.

ترس از شنیدن افبار بد

۱۵

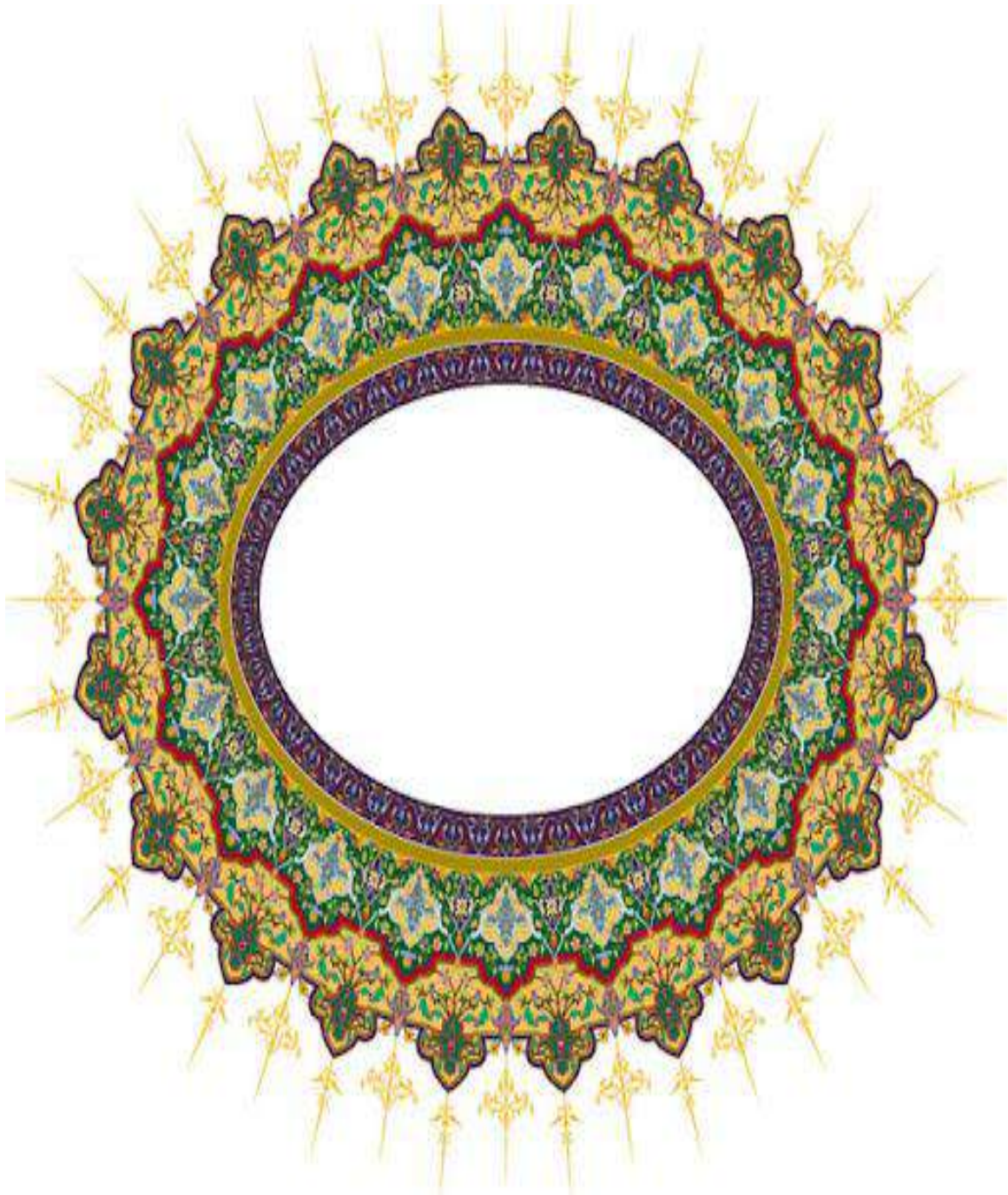




یکی از دلایلی که برخی از افراد رغبتی به انجام چک آپ های دوره ای ندارند همین موضوع است. می ترسند که مبادا در نتیجه انجام چکاپ پزشکی، ابتلاء آنها به یک بیماری خطرناک کشف گردد و گرفتار درمان و ... شوند. در محیط کار نیز گاه این قضیه به انحاء مختلف خود را آشکار می سازد. مثلاً "کارمند از پیگیری نتیجه یک گزارش از مدیر امتناع می کند تا مبادا خبرهای ناخوشایندی از مدیر بشنود.



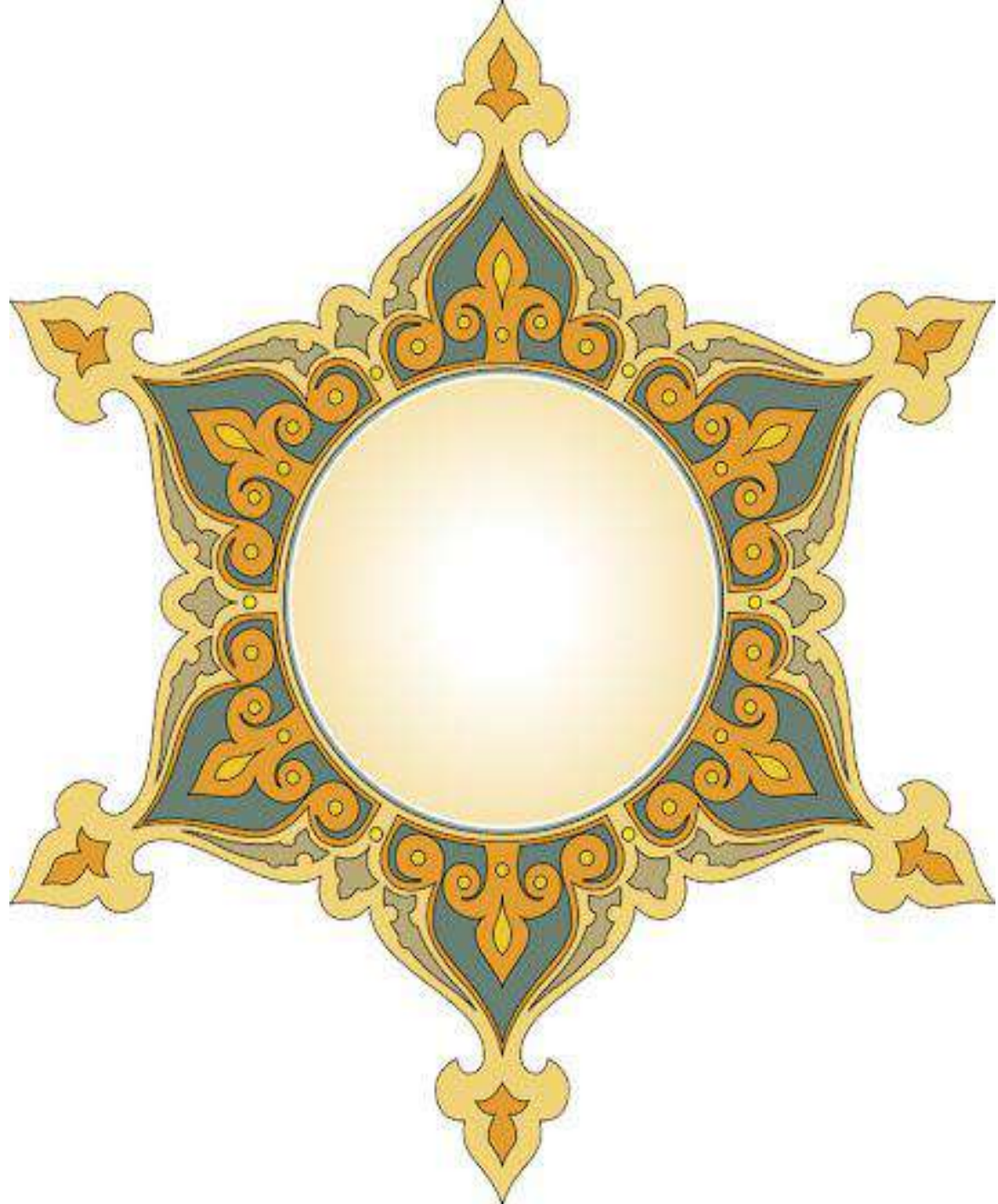
کش دادن کار به منظور پیر کردن اوقات اداری



گاهی کارمند کار زیادی برای انجام ندارد. لذا، انجام همان اندک کارهای موجود را آنقدر به درازا می کشاند تا اوقات کاری وی پر نشان داده شود.

ایده آل گزای افراسی





تلاش در جهت انجام بدون عیب و نقص کار، یکی از دلایل اساسی اهمال گرایی محسوب می شود. در این حالت، فرد اهمال کار مدعی است زمانی کار را شروع خواهد کرد که آنرا به نحو احسن، به بهترین حالت ممکن و بدون هرگونه عیب و نقص به انجام برساند. مشکل از آنجا شروع می شود که هیچ وقت این زمان فرا نمی رسد و فرد اهمال کار، مدام وعده فردا را می دهد.



عدم تناسب بین ماهیت کار و نوع شغفیت فرد



معمولا "سپردن آندسته از اموری که دیربازده بوده و نتایج آنها در بلندمدت حاصل می گردد به افراد دارای تیپ شخصیتی A، بتدریج از آنها افرادی اهمال کار می سازد. یکی از ویژگی های شخصیتی افراد نوع A، کوتاه مدت نگری است؛ بدین معنا که مایلند نتیجه کار و تلاش های خود را در کمترین زمان ممکن مشاهده نمایند. آنها حوصله تحمل زمان های طولانی برای دستیابی به نتایج دلخواه را ندارند. لذا، اگر کارهایی به آنها واگذار گردد که نتیجه آن مستلزم گذشت زمان باشد این افراد بزودی انگیزه خود را از دست می دهند و به اهمال کاری روی می آورند.

۱۹



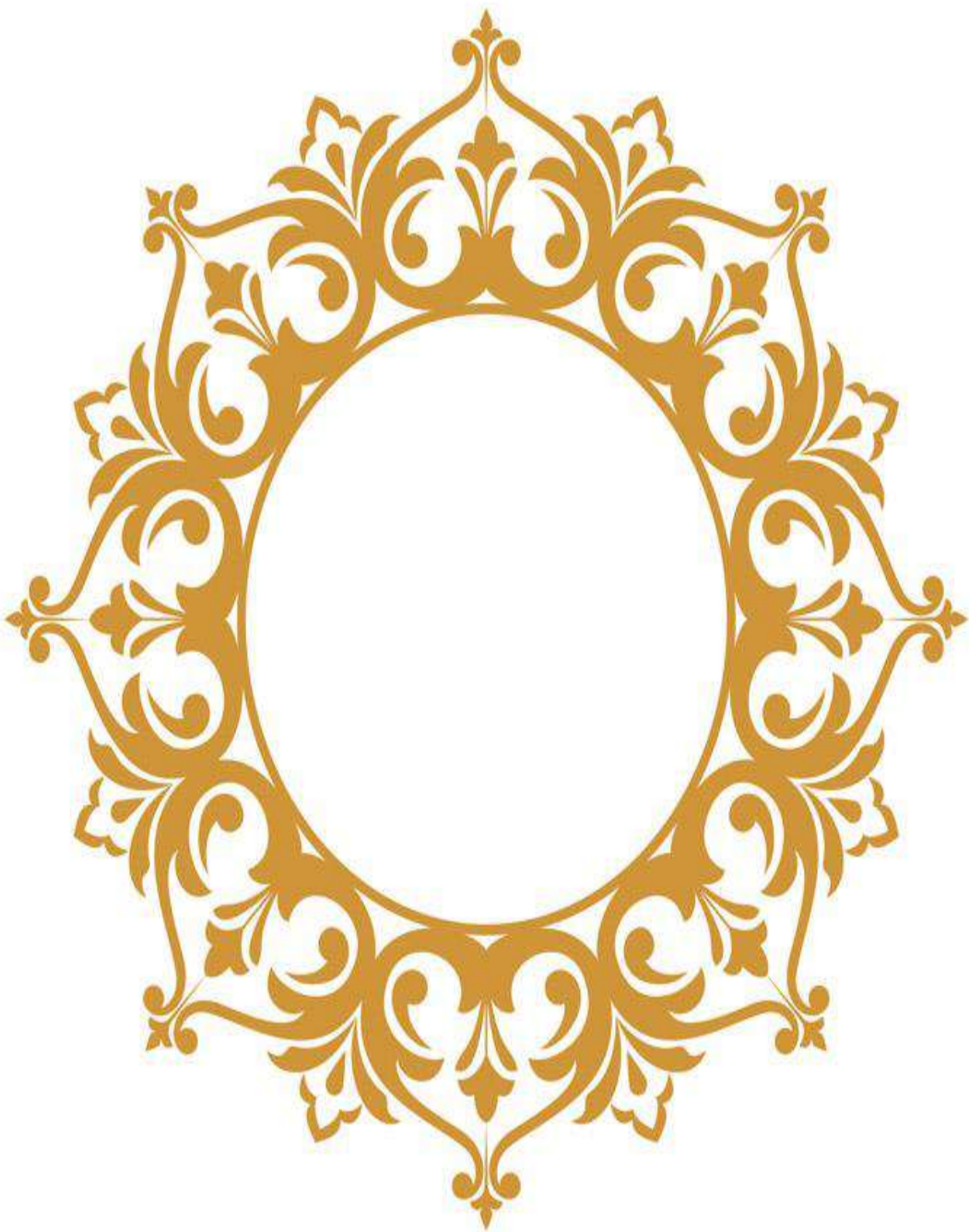
قرار گرفتن در تیم های کاری ناکارآمد



یکی از عارضه های قابل وقوع در
آندسته از تیم های کاری که در
آنها، ساختار وظایف بخوبی تعریف
نشده و تقسیم کار مشخصی بین
افراد انجام نگرفته است، اهمال
کاری است. در اینگونه تیم ها، تمام
سعی فرد این است که به انحاء
مختلف، از انجام کار، شانه خالی
کرده و کار خود را بر دوش دیگران
بیندازد.



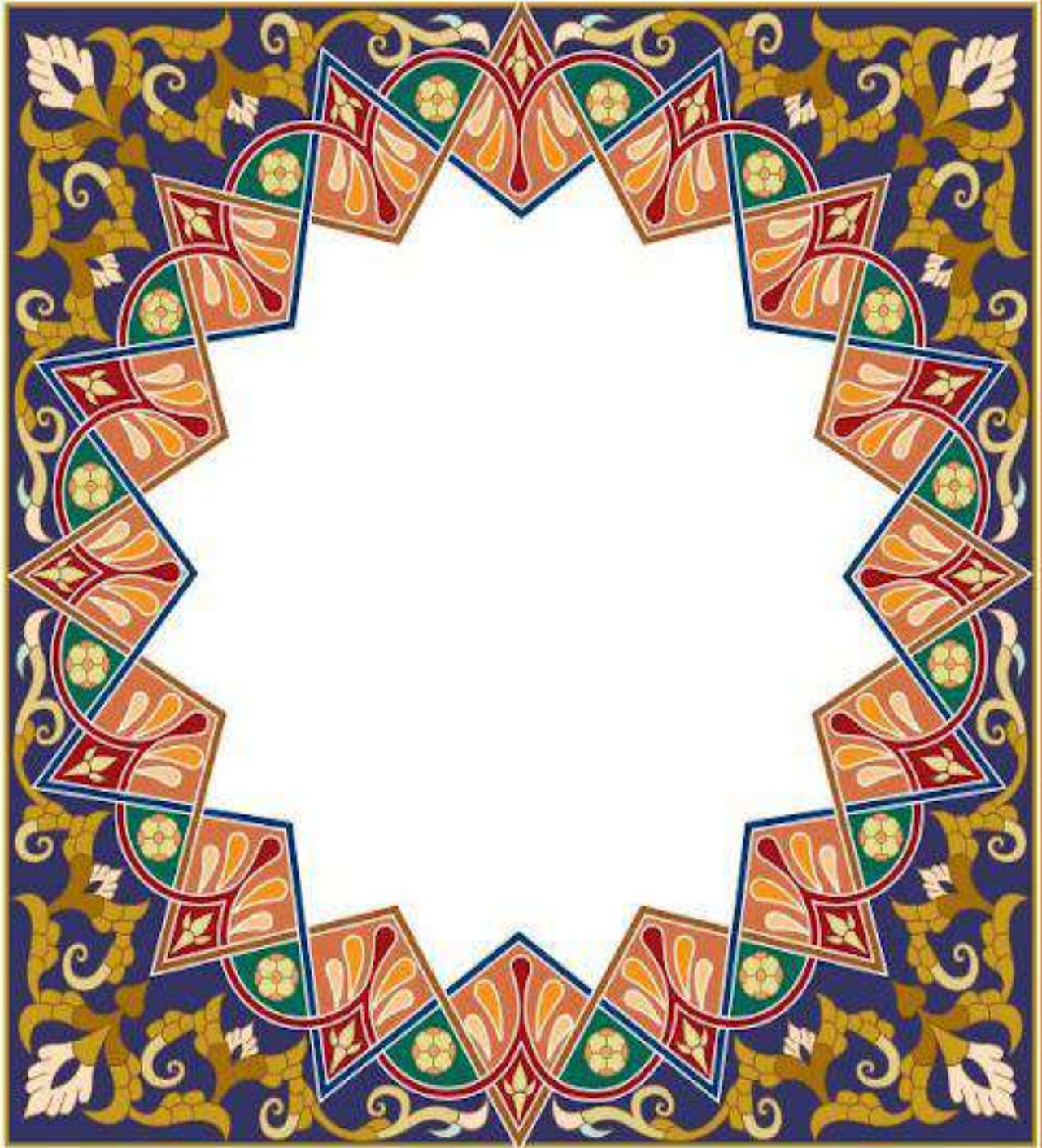
فرهنگ سازمانی نا کارآمد



در برخی از سازمانها افراد پرتلاش و ساعی به انحاء مختلف مورد تهدید و تمسخر قرار گرفته و با القابی سخیف، مورد عنایت همکاران خود قرار می گیرند. در این سازمانها، سعی و تلاش نشانه سادگی فرد و فرار از انجام کار به هر شکل ممکن، نشانه زرنگی وی قلمداد می گردد. لذا، در اینگونه فرهنگ های سازمانی معیوب و مسموم، افراد ساعی بتدریج و بر اثر فشارهای اجتماعی و روانی وارد بر آنها، تبدیل به افرادی ناکارآمد و اهمال کار می شوند.

۲۱

قرار گرفتن در کنار افراد اهمال کار



اهمال کاری عارضه ای قابل انتقال و
خاصیتی واگیر دارد. لذا، قرار گرفتن
یک فرد سالم در کنار فرد اهمال
کار، بتدریج از وی یک اهمال کار
حرفه ای می سازد.

۲۲

تلقى ملال کردن مقوق دریافتی



در این حالت، فرد اهمال کار معتقد است که صرفاً "به اندازه حقوقی که سازمان به وی پرداخت می کند برای سازمان وقت می گذارد و تلاش می کند. به زبان عامیانه، در این حالت کلام فرد اهمال کار اینگونه است: مگر حقوق پرداختی سازمان به من چقدر است؟ من به همان اندازه برای سازمان وقت می گذارم و به قدری تلاش می کنم که حقوقم حلال شود!

احساس بی عدالتی یکی از عوامل شکل گیری پدیده فوق است.

نداشتن هدف و اولویت





افرادی که در زندگی خصوصی و سازمانی خود فاقد هدف و اولویت هستند نیز مستعد اهمال کاری و به تعویق انداختن امور هستند.

سرگرم بودن به چند شغل مختلف

۲۴





افرادی که بنا به دلایل مختلفی چون تامین مخارج زندگی، وسوسه های مالی و ... به مشاغل دوم و چندم می پردازند نیز مستعد اهمال کاری می باشند. آنها تمام انرژی جسمی و ذهنی خود را به شغل اولیه و اصلی خود اختصاص نمی دهند و بخشی از آن را برای سایر مشاغل خود نگه می دارند. آنها گاه میز اداره را تبدیل به میز کار شخصی خود کرده و علیرغم حضور فیزیکی و تمام وقت، در طول ساعات کاری اداره، به انجام امور شخصی خود مشغول اند و از امکانات سازمان در این راستا بهره می برند...



ترس از پیامدهای آتی



در این حالت، فرد نگران پیامدهای منفی آتی ناشی از انجام کار است. بعنوان مثال، یک کارشناس اعتبارات در شعبه بانک ممکن است به خاطر ترس از اینکه مبادا دریافت کنندگان تسهیلات، اقساط خود را در آینده پرداخت نمایند و این امر منجر به شکل گیری معوقات گردد اساساً تمایلی به اعطای تسهیلات نداشته باشد.

۲۶

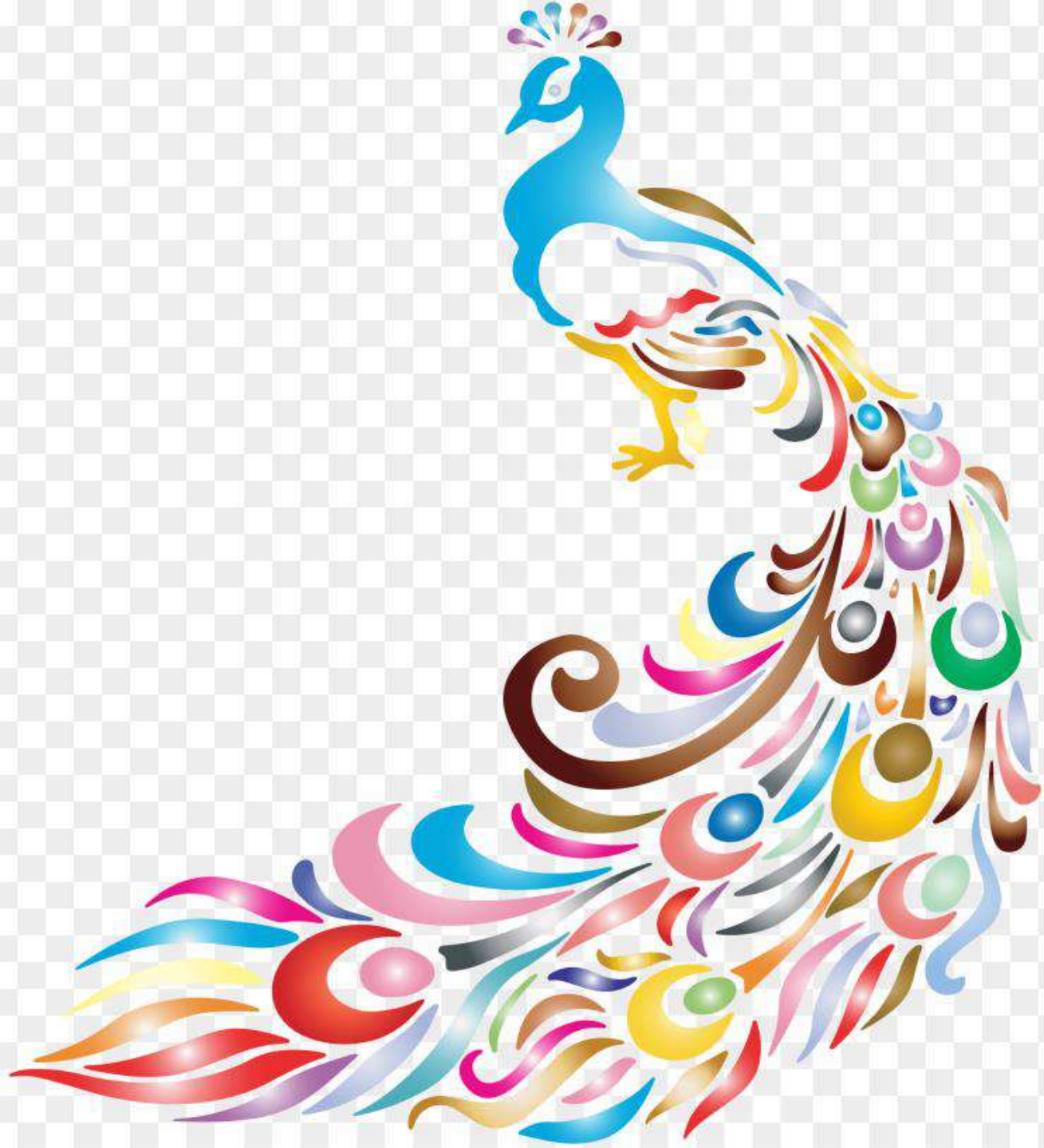
مشخص نبودن زمان و مدت زمان انجام کار



کارهایی که نه زمان دقیق شروع و
پایان آنها مشخص است و نه مدت
زمان استاندارد و قابل قبول برای
انجام کار، مستعد بروز اهمال کاری
هستند.



مشفص نبودن شرع شغل (شرع وظایف)



دقیق و مشخص نبودن شرح
وظایف، یکی از دلایل اساسی
بروز اهمال کاری در سازمان
هاست. این امر موجب
سردرگمی کارمند شده و وی
نمی داند باید به انجام چه اموری
بپردازد. لذا، بی تفاوتی را بر
مشغول شدن به انجام کاری
ترجیح می دهد.



۲۸

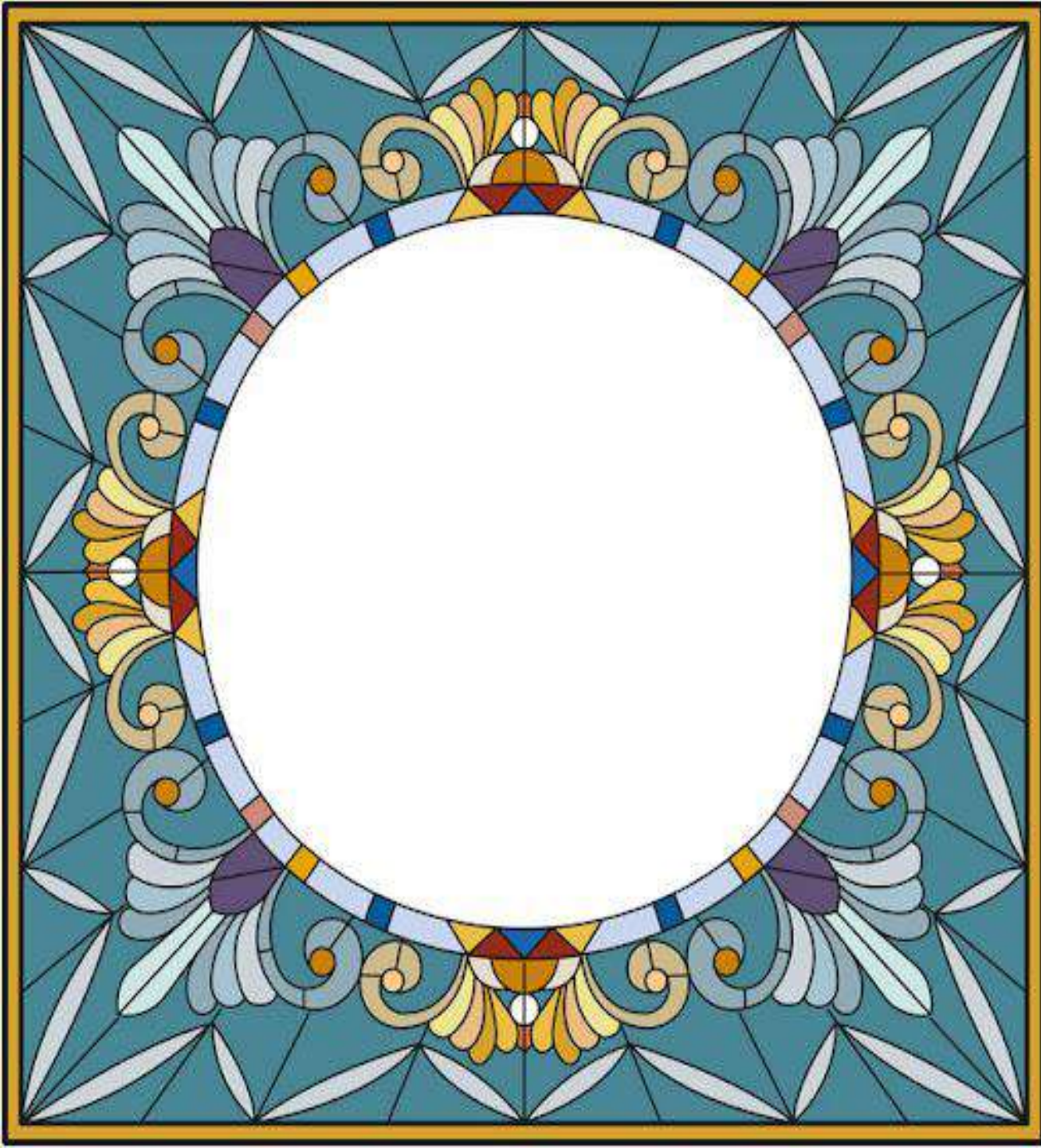
ترس از تمسفر توسط دیگران



نگرانی نسبت به اینکه نکند
نتیجه و شیوه انجام کار، موجبات
تمسخر دیگران را فراهم نماید
یکی دیگر از موانع ذهنی
فراروی پرداختن به امور و انجام
بموقع کارهاست.

۲۹

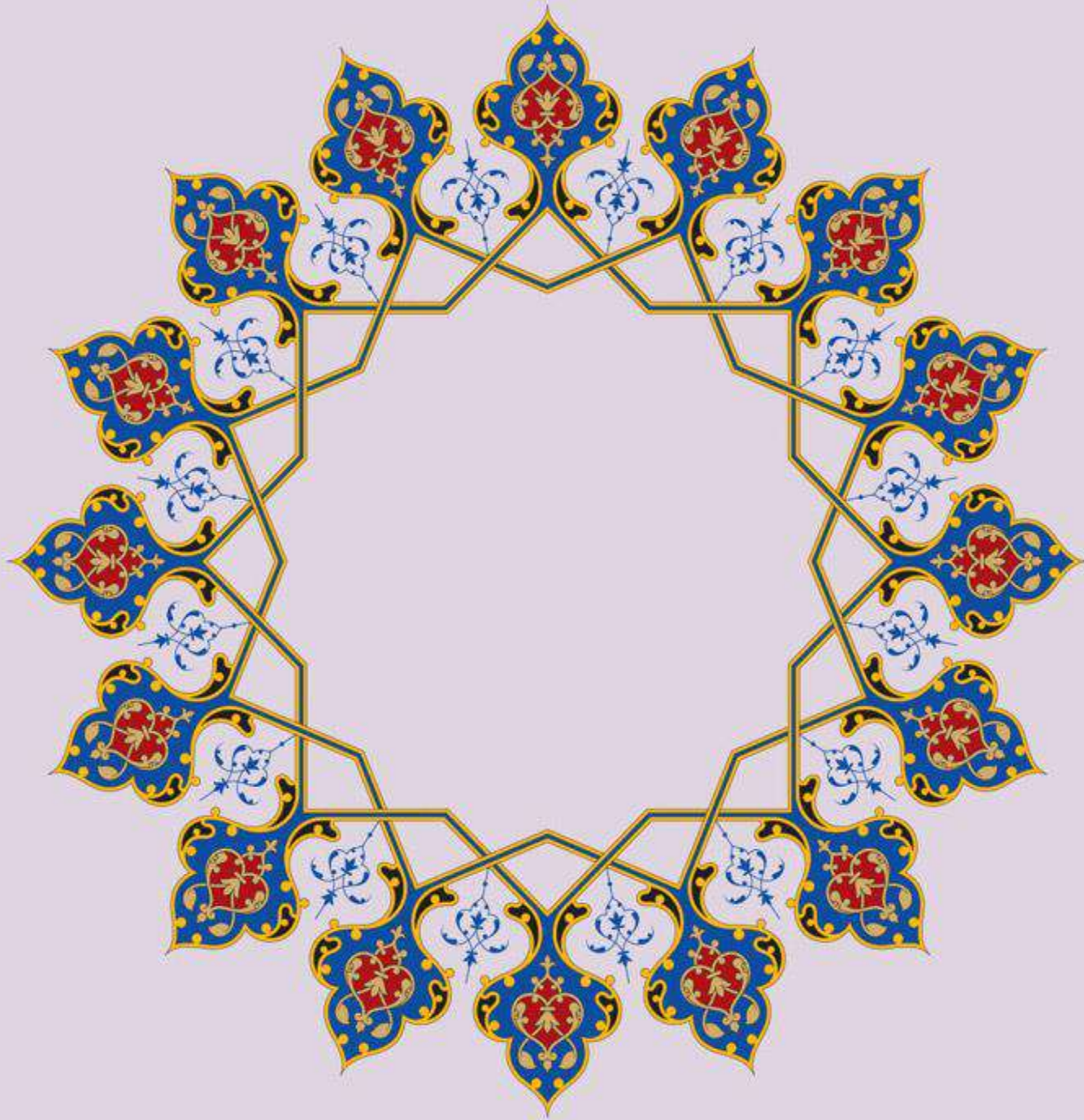
نظارت و کنترل ضعیف



اگر نتایج مورد انتظار از یک فعالیت، تعریف نشده باشد یا دارای ابهام باشد و همچنین، یک نظام دقیق برای ارزیابی و کنترل نتایج مورد انتظار در سازمان مستقر نشده باشد؛ وجود این شرایط برای بروز پدیده تنبلی و اهمال کاری در کارکنان کافیست.



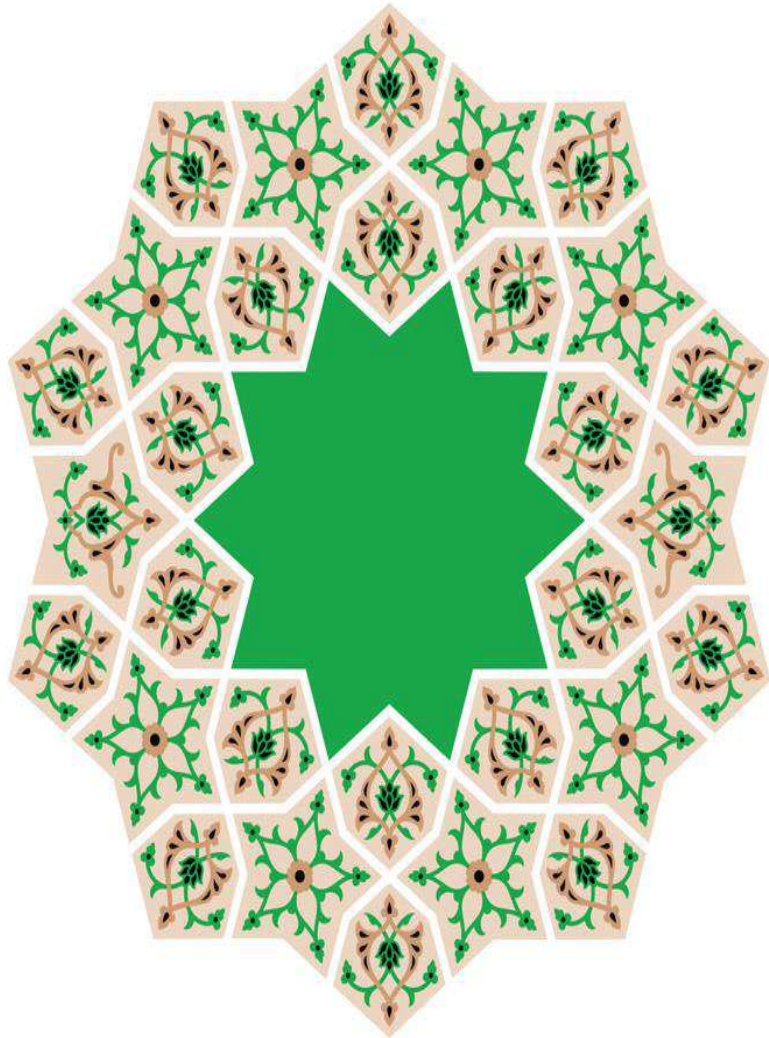
برچسب ها و پذیرفتن ناتوانی فرد



بکارگیری ادبیاتی مثل: "توانایی او در همین حد است."، "انتظاری بیش از این از او نداریم." و جملاتی مشابه اینها از سوی مافوق، زمینه را برای موجه جلوه دادن کم کاری فرد و آسودگی وجدان وی فراهم می نماید و وی را تشویق به ادامه رویه فعلی می نماید.

۳۱

دو گانگی تلاش بیشتر = کار بیشتر؛ کم کاری = کار کمتر



در سازمانها، افراد پرتلاش و ساعی،
کандید جابجایی به بخش های شلوغ و
دارای حجم کاری بالا می شوند و در
مقابل، افراد از زیر کار در رو، به بخش
های خلوت تر و دارای کار کمتر
فرستاده می شوند. پیام چنین تصمیماتی
چیزی جز تنبیه افراد ساعی و تشویق
افراد ناکارآمد نیست. در بلند مدت افراد
یاد می گیرند که نجات در کم کاری
است نه تلاش و پرکاری....



نیت های شوم و مفرب



گاه پشت اهمال کاری، اهداف مغرضانه
و مخربی نهفته است. کارمندی که کار
ارباب رجوع / مشتری را آگاهانه و با
هدف بلند کردن صدای اعتراض وی، به
تاخیر می اندازد هدفی جز تخریب مدیر
و وجهه سازمان در انظار عمومی ندارد.



ترس از تبدیل کار به وظیفه و تکلیف همیشگی



گاه فرد نگران آن است که انجام کار برای یک دفعه، خصوصا "انجام درست و دقیق و بموقع، تبدیل به تکلیف و وظیفه ای دائمی برای وی گردد و او بعداً نتواند از انجام آن شانه خانی نماید. لذا، ترجیح می دهد آن کار را انجام ندهد تا تبدیل به تکلیفی همیشگی برای وی نشود.



طفره روی از کار به نشانه اعتراض به وضع موجود



نهایتاً "اینکه، گاه تنبلی و اهمال
کاری روشی است انتخاب شده از
سوی فرد برای نشان دادن
نارضایتی خود از عوامل مختلفی
چون سبک مدیریت، امکانات در
اختیار، شرایط نامساعد کاری،
حجم بالای کار، جبران خدمات
ضعیف نسبت به رقبا و ...

 mehdisaneiphd@yahoo.com

 @gahname_modir

 @mehdisaneiphd
@gahname_modir

 ۰۹۱۲۲۹۴۵۰۹۶


 gahnamemodir.ir




درباره نویسنده:

مهدی صانعی 

دکتری در مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی 

عضو هیات علمی دانشگاه 

مشاور حوزه مدیریت منابع انسانی و برنامه ریزی به
مدت ۱۸ سال 

معلم دوره های مختلف رفتار سازمانی و مدیریت
منابع انسانی و ... در سازمانها و شرکت ها 

مؤلف کتب و مقالات مختلف 

فرهیخته گرامی با سلام و احترام

بهای گزارش حاضر **۳۰ هزار تومان** می باشد. "**در صورت بهره برداری**" لطفاً مبلغ یاد شده را به یکی از شماره کارت های زیر واریز نمائید.

۴۲۸۹ - ۵۳۰۶ - ۹۹۷۵ - ۶۰۳۷

بانک ملی به نام مهدی صانعی

۵۳۲۴ - ۶۳۱۸ - ۸۳۱۱ - ۵۸۵۹

بانک تجارت به نام صدیقه سلیمی

۹۵۸۲ - ۰۵۹۳ - ۱۴۱۱ - ۶۳۶۲

بانک آینده به نام صدیقه سلیمی

عواید حاصله صرف ترویج آگاهی و جبران زحمات تیم اجرایی گاهنامه مدیر خواهد شد.