

اشاره

در بخش قبلی این مقاله، به اهمیت انگیزه بخشی به کارکنان، به عنوان مهم ترین عامل افزایش کارایی آن‌ها، اشاره شد. هم چنین گفته شد که یکی از مهم ترین، مؤثرترین و کم هزینه ترین راه های ایجاد انگیزش و رضایت شغلی در کارکنان، قدردانی از کار آنان است. در بخش پایانی این مقاله، مفهوم قدردانی و چگونگی تحقق این فعالیت انگیزشی مورد بررسی قرار می گیرد.

چشم انداز

نگاهی دیگر به مقوله ی مدیریت منابع انسانی و انگیزش

بخش دوم و پایانی

از من قدردانی شده است پس هستم!

حمیدرضا عبدالمحمدی

دفتر مطالعات و پژوهش مجتمع آموزشی مفید تهران

قدردانی چیست؟

قدردانی، فهمیدن ارزش کار افراد، درک اهمیت کار آن‌ها و انتقال این فهم و درک به ایشان است. فهم کار خوب دیگران به چشمان و گوش های باز نیاز دارد و صرف مقدار کافی وقت. گاهی اوقات آن قدر سرگرم کارهای به ظاهر مهم! هستیم که فراموش می کنیم، مهم ترین گران ترین سرمایه های ما، انسان هایی هستند که با ما زندگی می کنند؛ کسانی که با ما کار می کنند و همه برای رسیدن به اهداف مشترک می کوشند.

کارهای بی ارزش را خوب انجام دادن چه سود؟ اگر کارکنان و مشتریان با اهمیت هستند، باید روزانه بخشی از وقت خود را در راهی صرف کنیم که احساس مهم بودن را در آنان تقویت می کند. بسیاری از مدیران قدردانی را در پاداش های مستقیم، افزایش حقوق و مزایا، دادن مرخصی و... می دانند. اما مهم تر از همه این است که واقعاً درک کنیم، ارزش کار افراد چیست؟ با تمام حواس آن را حس کنیم و با تمام وجود این تلاش ارزشمند را فریاد بزنیم.

فواید داشتن روحیه ی قدردانی

داشتن روحیه ی قدردانی باعث می شود که چشم ها، نقاط قوت افراد را جست وجو کنند. تأکید بر نقاط قوت باعث ایجاد اعتماد به نفس و خودپنداره ی مثبت در افراد می شود. نتیجه ی طبیعی آن، داشتن عزت نفس بالا و خودپنداره ی مثبت، انگیزه ی بیشتر برای تلاش در جهت اهداف سازمان، و وفاداری و تعهد بیشتر به آن است. توجه به این نکته بسیار اهمیت دارد که داشتن روحیه ی قدردانی محصول سابقه ی کار، سمت و موقعیت شغلی در سازمان، سن و مواردی از این قبیل نیست. قدردانی

یک هنر است و این هنر آموختنی است.

سابقه ی کار و موقعیت شغلی، دلیل بر «سرامد بودن» نیست. گاهی اوقات ما یک کار را یک بار تجربه می کنیم و ۲۹ سال تکرار می کنیم. به این ترتیب، ۳۰ سال سابقه کسب می کنیم، اما آیا ۳۰ سال تجربه ی مفید کسب کرده ایم؟

داشتن روحیه ی قدردانی، کنجکاوی ما را در جست وجوی خوبی ها زیاد می کند. در هر جامعه، افرادی که در جست وجوی خوبی ها سیر می کنند، انسان هایی دوست داشتنی و رهبرانی ایمنی بخش و اثرگذار خواهند بود. ارتباط چنین افرادی با زیردستان خود بسیار راحت و روان خواهد بود. به اعتقاد کارشناسان، انسان هنگامی ارتباط واقعی برقرار می سازد که احساس امنیت کند. ارتباط واقعی زائیده ی اعتماد است. با این حال، بسیاری از نظام های ارزیابی عملکرد در سازمان های امروزی، بی اعتمادی می آفرینند و فضای توأم با امنیت روانی را به خطر می افکنند. در چنین نظام هایی که بر پایه ی توزیع آماری توان ذهنی انسان ها ساخته شده اند، همواره باید گروهی برنده و گروهی بازنده شوند.

با توجه به این که هیچ سازمانی بازنده ها را استخدام نمی کند، باید در دسته بندی افراد به گروه های ضعیف و قوی تردید کرد. اگر بپذیریم که وظیفه ی اصلی سازمان ها بیرون کشیدن و نمایان ساختن توانمندی های کارکنان است، آن وقت باید به فکر ایجاد سازوکاری باشیم که در آن، همه ی افراد فرصت برنده شدن داشته باشند و هرکس در زمینه ی توانایی ها و استعداد های خود، فرصت درخشش پیدا کند. در این میان، تناسب شغل با فرد از اهمیت ویژه ای برخوردار است. این مهم، یعنی انتخاب مناسب افراد برای کار در خور ایشان، از وظایف مهم و خطیر مدیران و رهبران سازمان هاست. در چنین فضایی که همه ی افراد متناسب با روحیه و توان



این نکته جالب باشد که برخی شرکت‌های بزرگ در دنیا، در امور قدردانی دارای مشاور هستند.

● نکته‌ی بسیار مهم در انگیزه‌بخشی و قدردانی از کارکنان، زنده نگه داشتن انگیزه‌هاست. مهم‌تر از قدردانی و انگیزش، این است که مراقب باشیم، انگیزه‌های افراد ضعیف نشوند. این نکته به ویژه در مورد کارکنان جدید سازمان صادق است. همیشه در هنگام ورود به کار، افرادی بسیار با انگیزه هستند. لذا در درجه‌ی اول باید کوشید از وقوع حوادثی که به کاهش یا ناپدید شدن این انگیزه منجر شود، جلوگیری کرد.

چگونه روش‌های قدردانی متناسب با افراد متفاوت را بشناسیم؟

با توجه به این که تناسب مشوق با فرد تشویق شونده از اهمیت بالایی برخوردار است و باعث استفاده‌ی بهینه از منابع می‌شود، شناخت علایق افراد در این زمینه ضروری است. در این جا به چند نکته که در شناخت علایق کارکنان مؤثر است، اشاره می‌کنیم:

● توجه به گفت‌وگوهای رودررو و غیررسمی: در بسیاری از مکالمات روزمره بین مدیران و کارکنان، در لابه‌لای تعارفات و احوال‌پرسی‌ها، افراد به دغدغه‌های خود اشاره می‌کنند. مدیر کارآمد، بعد از چنین گفت‌وگوهایی، موارد نگران‌کننده، خوش حال‌کننده و مهم را در مورد هر فرد در پرونده‌ی اختصاصی او ثبت می‌کند تا در مواقع لازم از اطلاعات آن استفاده کند.

● پرسیدن علایق، سرگرمی‌ها، تفریحات و... افراد در فرصت‌های گفت‌وگو: بسیاری از مدیران از وقت مشترک خود با افراد، بیشتر برای ذکر قوانین، مقررات و فرامین استفاده می‌کنند. در حالی که بخش مهمی از وقت باید به شنیدن حرف‌های کارکنان اختصاص یابد.

● جلسه‌ی انفرادی در شروع کار: خوب است در شروع کار در یک جلسه‌ی انفرادی، سؤالات مشخصی را درباره‌ی نوع قدردانی مورد علاقه‌ی فرد، مطرح کنید؛ سؤالاتی از این قبیل:

- با توجه به این که شما عضو مهمی از گروه می‌شوید، مایل‌م بدانم چه نوع قدردانی را بیشتر می‌پسندید.

- دوست دارید، در جمع از شما تقدیر شود یا به صورت انفرادی؟
- به عنوان هدیه چه چیزهایی را ترجیح می‌دهید: کتاب، بلیت، سفر، مرخصی و...؟

- چگونه می‌توانم به بروز توانایی‌های شما کمک کنم؟
- و...

منابع

۱. بلانچارد، کنت. هرسی، پال. مدیریت رفتار سازمانی. ترجمه‌ی علی علاقه‌بند. تهران. امیرکبیر. ۱۳۷۴.
۲. بلانچارد، کنت. مدیریت بر قلب‌ها. ترجمه‌ی ایرج شیرزاد، احمد حسینی شکیب. تهران. امیرکبیر. ۱۳۷۴.
۳. آرمسترانگ، مایکل، مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه‌ی محمد اعرابی و داوود ایزدی. تهران. دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ۱۳۸۵.
۴. کارکنان نامرئی. گوستیک، آدریان. التون، جستر. ترجمه‌ی علی پورقاسمی. تهران. اشاره. ۱۳۸۵.
۵. براندل، ناتانیل. روان‌شناسی عزت نفس. ترجمه‌ی مهدی قراچه‌داغی. تهران. نخستین. ۱۳۸۰.

خود به فعالیت مشغول‌اند و مدیران، جست‌وجوگر موفقیت‌های ایشان و قدردان خوبی‌های آن‌ها هستند، محیطی امن پدید خواهد آمد که این محیط، خود در ساختن ارتباطات و تعاملات سازنده بین افراد در جهت تحقق اهداف سازمانی بسیار مؤثر خواهد بود. شاید نام «سازمان ایمنی بخش»، نام براننده‌ای برای چنین محیطی باشد. نگارنده بر این باور است که شرط حرکت به سوی سازمان یادگیرنده، داشتن سازمانی ایمنی بخش است.

چند ویژگی قدردانی اثربخش

● قدردانی باید واقعی، دقیق و مشخص باشد. گفتن این جمله که همه‌ی شما عالی هستید، انگیزه‌بخش نیست. حتی ممکن است این احساس را به وجود آورد که شما از کار ایشان بی‌اطلاع هستید. باید مشخص باشد، چه کاری مورد تحسین واقع شده است.

● از نظر زمانی، قدردانی باید به کار مثبت نزدیک باشد.

● تقدیر و تشکر از انسان‌ها باید توسط انسان‌ها صورت گیرد. گاهی اوقات استفاده از روش‌های مدرن، مثل پیام‌های الکترونیکی، دادن کارت رایگان استفاده از رستوران و... پاسخ‌گوی نیاز عاطفی کارکنان نیست.

● قدردانی در حضور جمع مؤثرتر است. مطالعات نشان می‌دهند، هدایای جوایز در جمع با یک مراسم مناسب، در مقابل هدایای از طریق پست، نمره‌ی ۹۷ در برابر ۳۹ را در «احساس سپاس‌گذاری از تعهد و مشارکت»، داشته است.

● باید بین قدردانی و نیاز فرد تناسب وجود داشته باشد.

● نیاز به قدردانی مثل نیاز به غذاست، لذا باید مستمر باشد. شاید ذکر