چرا قدردانی نمی کنیم؟

اهمیت قدردانی از کارکنان

مفهوم اشتیاق سازمانی به تازگی در ادبیات مدیریت، توجه زیادی به خود جلب کرده است، به گونه‌ای که برخی آن را یکی از داغ‌ترین موضوعات مدیریت دانسته و برخی گفته اند پیوند دادن کارکنان با سازمان یکی از بزرگترین چالش‌های پیش روی سازمان در این دهه و دهه بعدی است.

امروزه شرکت‌ها هم نگران وضع نامناسب اشتیاق و تعلق کارکنان خود هستند، فراتحلیل انجام شده توسط گالوپ را که حاوی اطلاعات ارزشمندی از چند دهه قبل است در نظر بگیرید: این مطالعه نشان می‌دهد اشتیاق و مشارکت بالا(که به معنای پیوند قوی با فرد با شغل و همکاران، تلاش داوطلبانه فراتر از وظایف، احساس مشارکت قوی در کار و داشتن شانس فراوان برای یادگیری است) به شکلی پایدارمنجر به پیامدهای مثبتی هم برای فرد هم برای سازمان می‌شود. این **پیامدها** شامل بهره‌وری بیشتر، محصولاتی با کیفیت بالاتر و سودآوری افزون‌تر است. یکی از اصلی‌ترین مولفه های اثبات شده شکل گیری اشتیاق سازمانی **قدردانی از کارکنان** است. قدردانی از کارکنان یک کار ساده اما با اثربخشی بسیار بالاست به گونه ای که هیچ یافته‌ای در تمام پژوهش‌های روان شناسی و منابع انسانی به اندازهٔ اثر مثبت واقف بودن به عملکرد کارکنان و قدردانی آنها، پشتیبانی نشده است. بزرگترین فایدهٔ توجه و قدردانی این است که رفتارهای مطلوب را تکرار پذیر می‌کند؛ یعنی احتمال رخ دادن دوبارهٔ آن را بیشتر می‌کند. تشویق باعث می‌شود که یک رفتار دوباره به صورت اختیاری رخ می‌دهد. به عبارت دیگر، تشویق‌های امروز ابتکار عمل‌های فردا را خلق می‌کند.



مطالعات تام راث در کتاب سطل شما چقدر پر از نشان می دهد که: افرادی که به طور منظم مورد تشویق و تحسین قرار می‌گیرند:

*بهره‌وری فردی آن‌ها افزایش می یابد.
*تعهد آنها نسبت به همکارانشان بالاتر می‌رود.
*احتمال این که در سازمانشان باقی بمانند بیشتر است.
*وفاداری و رضایت بیشتری از مشتریان دریافت می‌کنند.
*سوابق ایمنی بیشتر و حوادث کاری کمتر در کارشان دارند.

با توجه به این امر به بزرگترین تقدیری بیندیشید که تاکنون در محیط کار از شما شده است. به احتمال زیاد موجب شده است احساس بهتری نسبت به سازمانتان پیدا کنید و به نوبه خود کارایی بیشتری نشان دهید. مطالعات سازمانی نشان می دهد رهبران سازمانی که همه را در احساسات مثبت سهیم می کنند دارای گروه های کاری مثبت تر با رضایت شغلی و اشتیاق سازمانی بالاتر هستند.

حتی علم اعصاب هم نشان داده شناسایی و تقدیر بیشترین تاثیر را روی افزایش اعتماد دارد، به ویژه وقتی به سرعت پس از تحقق یک هدف انجام می شود، از سوی همتایان صورت می‌گیرد و وقتی ملموس، غیرمنتظره و در ملاء عام انجام می شود. پس با وجود این تاثیرات شگفت انگیز قدردانی در عملکرد کارکنان و موفقیت کسب و کار

چرا

قدردانی نمی‌کنیم؟

وقتی که این سوال را از مدیران می پرسیم با پاسخ های زیر مواجه می شویم!

*من که وقت ندارم!
*چرا باید از کارکنانم بابت انجام وظایف شان تشکر کنم؟؟؟؟
*شخصیت من این طور نیست.
*من خودم از سوی رئیسم مورد قدردانی قرار نمی‌گیرم!
*کارکنان من هیچ وقت کاری انجام نمی‌دهند که ارزش تحسین داشته باشد.
*من کارکنان زیادی دارم.
*نمی‌دانم چطور این کار را انجام دهم.

به نظر شما دلایل فوق برای چشم پوشی از استراتژی که نرخ بازگشت سرمایه ۱۰۰ به ۱ دارد کافیست؟ یعنی بازای هر دقیقه‌ای که برای تشویق یک رفتار صرف می‌کنید می توانید انتظار ۱۰۰ درصد پیش قدم شدن در انجام آن رفتار داشته باشید. پس چرا اینقدر قدردانی کردن کار سختی است آن طور که باید و شاید از جانب مدیران مورد توجه قرار نمی‌گیرد؟



از نظر من و بر اساس مطالعات و یافته های اخیرم در مورد این موضوع، فراتر از همه دلایل و توجیهات مدیران، یکی از اصلی‌ترین دلایلی که مدیران کارکنان خود را مورد تشویق و قدردانی قرار نمی‌دهند، کم بودن عزت نفس است. عزت نفس یعنی این که من چقدر خودم را ارزشمند می‌دانم؟ افرادی که عزت نفس پایین دارند دائما میل به انتقاد از دیگران دارند، انتقاد زیاد نشان می‌دهد که یا در خودمان احساس ارزشمندی نداریم (که سعی می‌کنیم با تخریب دیگران این احساس را تسکین بدهیم) و یا این که در دیگران حس ارزشمندی را پیدا نمی‌کنیم که هر دو از نشانه‌های عزت نفس پایین هستند.

بنابراین باید در این مورد بسیار دقیق بود و بدانیم که افزایش عزت نفس زیربنای زندگی سالم است، عزت نفس و میزان آن تعیین کننده بسیاری از رفتارهای ما از جمله احساس مثبت به دیگران و توان قدردانی کردن از آن هاست. افراد و مدیران با عزت نفس بالا به راحتی از دیگران تقدیر می‌کنند.برای دانستن بیشتر در مورد موضوع عزت نفس پیشنهاد می‌کنم به کتاب صوتی عزت نفس محمدرضا شعبانعلی مراجعه و بارها و بارها به این فایل ارزشمند گوش دهید روی عزت نفس‌تان کار کنید، قدردانی از کارکنان را تمرین کنید و تاثیرات شگرف آن در اشتیاق سازمانی و در نهایت بهبود عملکرد کارکنان سازمانتان مشاهده کنید.

شیوه های ساده قدردانی از کارکنان

در بخش اول این مقاله در خصوص اهمیت قدردانی از کارکنان و تاثیر شگفت آور آن در ایجاد دلبستگی سازمانی گفتگو کردیم، در بخش دوم این مقاله قصد دارم در خصوص برخی شیوه های ساده اما بسیار کاربردی قدردانی از کارکنان با شما مطالبی را به اشتراک گذارم، اما قبل از مطرح کردن این روش ها ذکر این نکته حائز اهمیت است که لزوما همه روش ها در خصوص همه کارکنان اثربخش نیست، قدردانی هنگامی موثرتر است که فردی، با معنا برای آن شخص، ویژه و بجا باشد. برخی از کارکنان تشویق و تحسینی بی سروصدا و برخی دیگر تشویقی پرهیاهو در برابر همکاران را ترجیح می دهند.بنابراین آن چه روشن است این که راهکار مناسب همگانی برای تشویق وجود ندارد و تشویق های اجباری و نادرست نیز به طور حتم تاثیر مثبتی نخواهند داشت. گاهی وقت ها، تشویقی که شما فکر می کنید می تواند الهام بخش باشد، در بدترین شکل خود نتیجه معکوس می دهد.

با در نظر گرفتن این مقدمه مهم، بعضی از شیوه های قدردانی از کارکنان را با هم مرور می کنیم. مطمئن هستم با کمی صرف زمان و اندکی چاشنی خلاقیت، شما می توانید راهکارهای بیشتری را به این فهرست اضافه کنید.

یادداشت دست نویس یا پیام الکترونیکی

تا حالا شده که به میز خود بازگردید و کاغذ یادداشت زرد رنگی روی میز ببینید؟ کاغذ یادداشتی که رئیس شما روی آن نوشته: « کارت عالی بود.«!

به این مثال توجه کنید: علی کارمند بخش خدمات مشتریان یک شرکت خدماتی است، در یکی از مکالمات تلفنی با مشتریان موفق به متقاعد سازی مشتری ناراضی از تاخیر در دریافت سفارشش شده است، بعد از صرف ناهار زمانی که به میز کاری خود بر می گردد با کاغذ یادداشتی مواجه می شود:



تو امروز کار متفاوتی انجام دادی و کاری کردی که روز مشتری آسان تر بگذرد، چشمان علی پیام را دنبال می کند، جایی که رئیس او به طور دقیق آن چه که او در مورد مجاب کردن مشتری انجام داده، شرح داده بود، علی همچنان که این پیام را می خواند، لبخندی گشاده بر لبانش شگفته شد، با وجود خستگی ناشی از یک روز کار سخت که طی آن از طرف مشتریان زیادی تحت فشار قرار گرفته بود این پیام او را سرحال آورد.

کارکنان ممکن است برای حقوق سرکار حاضر شوند ولی کاغذهای یاداشت زردرنگ بسیار با ارزش تر از حقوق اند. این کاغذها هستند که تلاش آیندهٔ کارکنان را نتیجه می‌دهند. قدردانی به شکل نوشته از ارزش خاصی برخوردار است زیرا ماندگار است و دریافت کننده می تواند بارها و بارها آن را مرور کند.

رساندن تشویق ها به گوش دیگران

این روش شیوه مناسبی است برای افرادی که نیاز به دیده شدن از جانب دیگران برای آن ها اولویت دارد می توانیددر یک مراسم قدردانی با تقدیم گلهای یک دسته گل به تفکیک از موفقیت های وی تشکر کنید؛ به فرد مجسمه کوچکی بدهید که تشکر و قدردانی شما به نحوی روی آن حک شده باشد؛ تابلو نقاشی از خانواده وی به او هدیه کنید یا به طور مثال برای کارکنان برتر، مراسم تفریحی اعطای مدال را برنامه ریزی کنید.

برگزاری جلسات ارائه دستاوردهای کاری

جلسات ماهانه تدارک ببینید و طی آن برترین دستاوردهای کارکنان طی آن دوره را شرح دهید، دقت کنید دستاوردها کاملا با ذکر جزئیات طرح شود، همچنین می توانید طی جلسات مشترک ماهانه با کارکنان، از هر یک از ان ها بخواهید یک فیدبک مثبت به یکی از همکاران خود بدهد. از آن ها بخواهید فیدبک کاملا شفاف و با ذکر جزئیات و تاثیرات آن باشد و از کلی گویی پرهیز شود.

بهبود شرایط کاری

به طور مثال کیفیت محیط کار او را با نو کردن صندلی یا تجهیزات کامپیوتر بهبود دهید، اگر می خواهد که با هواپیما سفر کند، بلیط او را از معمولی به درجه یک تغییر دهید و به او توضیح دهید که به چه دلیلی این کار را انجام داده اید؛ اگر قرار است که برای مأموریت به شهر آرامی بروید، برای او یک روز استراحت، در آنجا را در نظر بگیرید.

مشارکت دادن خانواده کارکنان در قدردانی

هراز چند گاهی می توان با مشارکت دادن خانواده کارکنان در قدردانی یا ارائه پاداش، احساس بسیار خوبی آمیخته به احترام در کارکنان ایجاد کرد؛ به طور مثال در روز تولد فرزند او، کتابی به عنوان هدیه برایش بفرستید پشت جلد آن را با نوشتن این جمله امضا کنید پدر یا مادر تو در این جا خیلی عالیست.

با وجود ساده بودن شیوه های قدردانی از کارکنان در بیشتر محیط های کاری کمبود آن به شدت احساس می شود، شاید در فرهنگی رشد کرده ایم که در آن آسان تر است به مردم اشتباهاتشان را گوشزد کنند تا این که آن ها را به خاطر موفقیت هایی که به دست آورده اند مورد تحسین قرار دهند.

اما حقیقت این است که مچ گیری و تأکید بر رفتارهای نامناسب، غر زدن است و علاوه بر اینکه ناراحت کننده است، ناکارآمد نیز هست. پس همین امروز شروع کنید، تلاش کنید که هر ماه دست کم پنج بار از کارکنانتان قدردانی کنید، فراموش نکنید که فردی سازی قدردانی ها، قدردانی شما را باارزش تر می سازد و آن چه که ما امروز در مورد دیگران مورد تحسین قرار می دهیم به آن ها کمک می کند تا هویت و موفقیت آینده شان را شکل دهند.

منابع:

کتاب چماق و هویج دیگر کارایی ندارد/ پاول مارسیانو

کتاب روان شناسی عزت نفس/ ناتانیل براندن

کتاب سطل شما چقدر پر است/ تام راث

فایل صوتی عزت نفس/ محمدرضا شعبانعلی

HBR