

قدرشناسی

انگیزه ای قوی وارزان قیمت!



یک شرکت مشاور متخصص در امور پلیس متوجه شد که در یک منطقه شهری، افسران به موقع سر مسوولیت شیفت خود حاضر می‌شوند، سوار خودروهای خود می‌شوند، در مسیر بزرگراه اصلی شهر حرکت می‌کنند و در تمام مدت شیفت خود به سرعت از این سر بزرگراه به سر دیگر آن رانندگی می‌کنند.

به‌طور قطع اینگونه گشت‌زنی سریع در یک منطقه خاص با انجام وظیفه واقعی پلیس فاصله زیادی دارد. ولی زمانی که مشاور مذکور متوجه شد که انجمن شهر آن منطقه کیلومتر طی شده توسط خودروهای پلیس را به‌عنوان معیار کارآمدی پلیس در نظر می‌گیرد، علت و معنای این رفتار پلیس به مقدار زیادی برایش مشخص گردید. انجمن شهر به‌طور ناخودآگاه به «کیلومتر زیادتر طی شده» توسط خودروهای پلیس پاداش می‌داد و به همین دلیل افسران سعی بر افزایش مقدار کیلومترشمار خودروهای خود می‌کردند!

مدیران معمولاً به رفتارهایی که خواهان از بین بردن آنها هستند جایزه می‌دهند و در تشویق و پاداش به رفتارهای مطلوبی که واقعا مورد علاقه‌شان است ناکام می‌مانند. گاهی مدیریت ادعا می‌کند که خواهان کار گروهی است، ولی عملاً به دستاوردهای شخصی پاداش می‌دهد، پس از این که کارکنان با یکدیگر رقابت می‌کنند و دائماً به دنبال نفر اول شدن هستند، تعجب می‌کند. مدیریت از اهمیت کیفیت صحبت می‌کند، ولی عملکرد بدکارکنان تولیدکننده محصول بنجل و بی‌کیفیت را نادیده می‌گیرد و کسانی را که به علت تأکید در رعایت کیفیت محصول تولیدی خود از برنامه‌های تولید عقب می‌افتند، تنبیه می‌کند.

مدیران ارشد در مورد اهمیت عملکرد اخلاقی مدیران خود در بوق و کرنا می‌دمند سپس به مدیری که دارای عملکرد اخلاقی کاملاً مشکوکی است، ارتقای شغلی قابل‌توجهی می‌دهند.

مدیرانی که از بی‌انگیزگی کارکنان خود شکایت می‌کنند باید نظام‌های ارزش‌گذاری و پاداش‌دهی خود را بازنگری کرده و امکان پاداش‌دهی رفتارهای غیرمطلوب را در آن، مورد بررسی قرار دهند. این بازنگری باید با تعیین انواع رفتارهایی که در حال حاضر مورد قدردانی قرار گرفته و به آنها پاداش داده می‌شود، آغاز شود.

نتایج این بررسی در بیشتر مواقع حاکی از این است که سازمان‌ها به آن چیزهایی که خیال می‌کنند پاداش می‌دهند، پاداش نمی‌دهند! بدیهی است که اگر این نتیجه‌گیری درست باشد نظام قدردانی و پاداش‌دهی باید به منظور ارج‌گذاری به رفتارهای مطلوب اصلاح گردد. اگر خواهان کیفیت هستید، به کیفیت ارج‌گذاری و جایزه دهید، چنانچه خواستار رفتارهای اخلاقی هستید، به کسانی که اخلاقی عمل می‌کنند پاداش دهید.

اصلاح نظام‌های ارج‌گذاری و پاداش‌دهی الزاماً کار پیچیده‌ای نیست. انجام تعدیلات کوچکی در این نظام‌ها می‌تواند به تفاوت‌های بزرگی منجر شود و فنون معمولی و کوچک مورد استفاده شما در خانه می‌تواند در محل کار هم مورد استفاده قرار گیرد. برای مثال، اگر یک دانه شیرینی برای دو بچه خود بخیرید، آیا انتظار دارید آن دو در مورد اینکه کدام یک نصف را برادر یا یکدیگر جنگ و دعوا کنند؟ به احتمال زیاد بله، آیا تاکنون پیش آمده است که این شیرینی را به یکی از بچه‌ها بدهید و از او بخواهید تا آن را نصف کند و سپس به برادر یا خواهرش اجازه دهد تا او نصفه خود را اول انتخاب کند؟ این قرایندها ساده ارج‌گذاری به مسوولیت مشترک به واقع موجب تقسیم دقیق و مساوی شیرینی شده، دعوا و کشمکش را به اندازه زیادی کاهش می‌دهد.

قدرشناسی انگیزه‌ای قوی (و خیلی ارزان قیمت) است

چند سال قبل ۱۵۰۰ نفر از کارکنان محیط‌های مختلف کاری مورد بررسی قرار گرفتند تا نظر خود را در مورد قدرتمندترین عامل انگیزشی در محیط کار اعلام کنند. پاسخ آنها چه بود؟ قدرشناسی، قدرشناسی و باز هم قدرشناسی! مطابق یافته‌های یک پژوهش دیگر، کارمندان از میان مجموعه‌ای از انگیزه‌های مطرح شده، بیشترین امتیاز را به تشکر شخص مدیر مربوط از کار خود داده‌اند، ولی پنجاه و هشت درصد پاسخ‌دهندگان در این بررسی اظهار می‌داشتند که مدیران‌شان از انجام چنین تشکری خودداری می‌کنند.

در اقتصاد جهانی شده پرقابله امروز بیشتر سازمان‌ها تحت فشار شدید هزینه‌ها هستند. این وضعیت به برنامه‌های تقدیر از کارکنان اهمیت و جذبه منحصر به فردی می‌دهد. چرا که برخلاف اکثر انگیزه‌های دیگر، قدرشناسی از عملکرد بهتر یک کارمند معمولاً هزینه کمی دارد یا بدون هرگونه هزینه است. شاید به همین دلیل است که در پژوهشی که اخیراً در مورد ۳ هزار نفر از کارفرمایان به عمل آمد، دو سوم آنها اعلام داشتند که از روش اعطای جایزه برای قدرشناسی کارکنان استفاده می‌کنند یا در آینده استفاده خواهند کرد. قدرشناسی به ویژه در انگیزاندن کارگران کم‌دستمزد موثر بوده است. این روش کم‌هزینه بوده و اعتماد به نفس کارکنان را افزایش می‌دهد.

شواهد بسیار زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد قدرشناسی فوری از یک رفتار خوب موجب تکرار آن رفتار می‌شود. چگونه مدیران می‌توانند از این واقعیت برای کمک به انگیزش کارکنان استفاده کنند؟ آنها می‌توانند به کارمند موردنظر برای کار خوبی که انجام داده به طور خصوصی تبریک بگویند یا می‌توانند با ارسال یک یادداشت دست‌نویس یا یک پیام پست الکترونیکی از اقدام مثبت او قدردانی کنند. مدیران می‌توانند دستاورد کارکنانی را که نیاز زیادی به پذیرش اجتماعی دارند در میان جمع مورد قدردانی قرار دهند و برای تقویت همبستگی و انگیزش گروهی ممکن است از موفقیت‌های گروه تجلیل کنند. آنها همچنین می‌توانند به منظور قدرشناسی از همکاری‌ها و دستاوردهای کارگروه‌ها جلساتی برگزار کرده و در آنها از گروه‌های مذکور سپاسگزاری کنند و به خاطر داشته باشید که انجام بعضی کارهای کوچک می‌تواند اثرات زیادی داشته باشد. /