

موثرترین پاداش‌ها کدامند؟

کتاب کلیدهای طلایی مدیریت منابع انسانی

برخی از کارکنان کاملاً قادر به نادیده انگاشتن بی‌انصافی‌ها یا تعدیل دریافت‌های اداری خود به نحوی که ناراحتی کمتری احساس کنند، می‌باشند. ولی بسیاری از کارمندان حرفه‌ای و فنی کاملاً تساوی‌گرا و نسبت به بی‌انصافی و عدم رعایت حقوق خود حساس هستند و به احتمال زیاد حرکت سریعی را برای رفع هرگونه بی‌عدالتی انجام می‌دهند. ...

دست می‌یابند.

زمانی که مردم به چنین مقایسه‌هایی دست می‌زنند، به یکی از نتایج زیر می‌رسند؛ یا ایشان منصفانه برخورد شده، کم‌ارزیابی شده‌اند و زیاد ارزیابی شده‌اند. برخورد منصفانه دارای تاثیر مثبتی بر انگیزه است. زمانی که کارکنان احساس می‌کنند با ایشان منصفانه برخورد شده و حقوق و مزایای پرداختی به ایشان متناسب با استحقاق آنها است، به احتمال زیاد به کار بهتر و بیشتر تشویق می‌شوند.

به هر حال، زمانی که افراد مقدار دریافتی خود را کمتر از استحقاقشان ارزیابی می‌کنند، معمولاً عصبانی می‌شوند. بنابراین، به منظور کاهش ناراحتی خود و جبران بی‌انصافی انجام شده در حق خود، معمولاً در رفتار ادراک خود تعدیلاتی به وجود می‌آورند.

برای مثال ممکن است مرخصی‌های استعلاجی ساختگی بگیرند، دیر به سرکار بیایند یا زود محل کار را ترک کنند، اوقات رفع خستگی بین کار خود را طولانی‌تر کنند، تلاش کمتری از خود بروز دهند، درخواست اضافه حقوق کند یا حتی به منظور «احقاق در حق خود» از شرکت دزدی کنند. آنها همچنین ممکن است دروندادها و بروندادهای خود و دیگران را مجدداً ارزیابی کنند یا اینکه شخص یا اشخاصی که مورد مقایسه‌شان بوده را عوضی کنند. بالاخره ممکن است به قدری عصبانی و آزرده خاطر شوند که از شغل خود استعفا دهند. شدت رفتار فعالانه یک کارمند کم‌ارزیابی شده به درجه حساسیت او در قبال عدالت و انصاف بستگی دارد.

برخی از کارکنان کاملاً قادر به نادیده انگاشتن بی‌انصافی‌ها یا تعدیل دریافت‌های اداری خود به نحوی که ناراحتی کمتری احساس کنند، می‌باشند. ولی بسیاری از کارمندان حرفه‌ای و فنی کاملاً تساوی‌گرا و نسبت به بی‌انصافی و عدم رعایت حقوق خود حساس هستند و به احتمال زیاد حرکت سریعی را برای رفع هرگونه بی‌عدالتی انجام می‌دهند. زمانی که افراد حقوق و مزایای دریافتی خود را بیش از استحقاق خود ارزیابی کنند، واکنشی تقصیرآمیز از خود بروز می‌دهند و ممکن است به منظور رهایی خود از این احساس، سخت‌تر کار کنند، آموزش بیشتری کسب کنند، به دیگران یاری رسانند و در تعطیلات به رایگان کار کنند.

جای تعجب نیست که احساس تقصیر به ندرت متجرب به درخواست کاهش حقوق دریافتی می‌شود. در واقع، به نظر می‌رسد که درجه تحمل انسان‌ها در مقابل بی‌انصافی ناشی از اضافه پرداخت به آنها خیلی بیشتر از بی‌انصافی ناشی از کمی پرداخت به ایشان است یا به بیان دیگر توانایی آنها در توجیه منطقی موضوع در حالت اضافه پرداخت بیشتر است.

پیام خیلی ساده و روشن است، از رفتار کارکنان انتقاد کنید نه خود آنها! و نکته شگفت‌آور اینکه بسیاری از مدیران به این رهنمود بدیهی و ساده تجاهل می‌کنند و آن را نادیده می‌انگارند.

بازخورد موفقیت‌آمیز بر رفتار مشخص افراد تکیه می‌کند و غیرشخصی است. بازخورد باید مشخص بوده و کلی نباشد. مدیران باید از بیان اظهاراتی نظیر «موضع‌گیری و رویکرد شما مناسب نیست» یا «من واقعا تحت تاثیر کار خوب شما قرار گرفتیم» خودداری کنند. این‌گونه اظهارنظرها مبهم و نامشخص‌اند و در حالیکه اطلاعاتی را به دست می‌دهند، اطلاعات کافی برای بهبود موضع‌گیری یا مبنای نتیجه‌گیری بازخورد را به دست نمی‌دهند.

علاوه بر آن، بازخورد- به‌ویژه بازخورد منفی- باید توصیفی باشد و جنبه داوری و ارزیابی و سنجش نداشته باشد.

برای مثال، صرف‌نظر از اینکه یک مدیر چقدر ناراحت و عصبانی باشد، باید بازخورد اطلاعاتی را منحصر و مرتبط با شغل گیرنده کند و هرگز به خاطر یک عمل نامناسب فرد مخاطب را شخصا مورد انتقاد قرار ندهد.

توهین به دیگران با القابی چون «احمق»، «نالایق» و نظیر آن تقریباً همیشه مخرب و ویرانگر است. این‌گونه برخوردها به چنان واکنش عاطفی‌ای منجر می‌شود که اصل سوءعملکرد فرد را به فراموشی می‌سپارد. زمانی که یک مدیر به انتقاد از یک کارمند می‌پردازد، او در حال خرده‌گیری از یک رفتار مرتبط با کار است نه شخص کارمند.

شما ممکن است وسوسه شوید تا به یک نفر بگویید که او «خشن و بی‌عاطفه است» (که ممکن است حق با شما هم باشد)؛ به هر حال، چنین گفته‌ای به ندرت حالت غیرشخصی به خود می‌گیرد. بنابراین، بهتر است بگویید «شما سه بار صحبت مرا با پرسش‌هایی که فوری نبودند، به هم زدی، در حالی که می‌دانستی با یکی از مشتریان دور در ایرلند گفت‌وگو می‌کنم».

و یک نکته نهایی در مورد بازخورد اطلاعاتی: زمانی که به شخصی بازخورد منفی می‌دهید، اطمینان حاصل کنید که رفتار مورد نظر توسط او قابل کنترل است. یادآوری تقیصه‌ای که شخص مورد نظر بر آن کنترلی ندارد، فاقد ارزش‌سازنده زیادی است. بنابراین، بازخورد منفی باید به رفتاری معطوف شود که گیرنده بازخورد قادر به انجام کاری در مورد آن باشد.

همه چیز نسبی است!

شواهد بسیار زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد کارکنان فقط به مقدار مطلق حقوق و پاداش‌های خود نگاه نمی‌کنند، بلکه ارقام نسبی برای آنها مهم است. آنها دروندادهای خود را به یک شغل (برحسب تجربه، تلاش، تعلیم و تربیت و شایستگی‌ها) با بروندادهای حاصل از آن (سطح حقوق دریافتی، افزایش حقوق‌ها، قدر و منزلت و نظایر آن) مقایسه می‌کنند. سپس به دور و اطراف خود می‌گردند تا معیارهای دیگری را برای مقایسه پیدا کنند.

این معیارهای دیگر شامل دوستان، بستگان، همسایگان، همکاران، افراد هم‌رده‌ای در سایر سازمان‌ها یا مشاغل قبلی‌شان می‌باشد و در نهایت نسبت درونداد و برونداد خود را با نسبت مشابه دیگران مقایسه کرده و به قضاوتی در مورد چگونگی برخورد منصفانه با خود