

## تقدير الموظفين ومكافأتهم مع بوب نيلسون

يتسم إشعار موظفيك بالتقدير لإسهاماتهم، ضمن هذا المناخ الاقتصادي، بالأهمية أكثر من أي وقت مضى. التمسّت دورية «هارفارد مانجمنت أيديت» نصيحة بوب نيلسون -خبير تحفيز الموظفين، وأحد أكثر الكتاب مبيعاً، الذي سبق له العمل مع شركات مثل «فيديكس»، «تايم وارنر»، «أي بي إم» - حول كيفية معالجة تلك المسألة على الوجه الأمثل.

ما الذي يسمّ التقدير غير الرسمي،  
من قبل المدير، بكثير من الأهمية؟

يعد مهماً؛ لأن التقدير يدور حول إشعار الشخص بالتميز، ويصعب، في الكثير من الأحيان، أن يشعر المرء بأنه متميز عبر البرامج الموضوعية من قبل الشركات، حيث يحظى الجميع بالتقدير ذاته. يتعين أن يأتي التقدير، كي يتسم بالفاعلية، ممن يحظون بمكانة عالية في نظر الموظفين، كمديريهم.

## ما الذي يعد ضرورياً لمنح ما هو فاعل من التقدير غير الرسمي؟

يعد التوقيت مهماً. كلما أبكرت في تقدير أداء الموظفين، اتضحت الرسالة الموجهة إليهم، وزادت قابليتهم لتقديم الأداء المرغوب.

يتسم التقدير بالفاعلية الأكبر حين يكون مشروطاً. تعتمد الشركات إلى تقديم الفطائر المحلاة في أيام الجمع، وبطاقات التهنة للموظفين بمناسبة أعياد ميلادهم، مما يسهم، بطريقة تدريجية، في إشعار الموظفين بأحقيتهم في الحصول على ذلك بطريقة تلقائية. إن قمت بتلك الأمور لتبدو لطيفاً، لا أكثر، فسي توقع الموظفون الحصول على ما هو أكثر في نهاية المطاف. اجعل التقدير مشروطاً بإظهار ما هو مرغوب من السلوك والأداء. سيثمن الموظفون التقدير على نحو أكبر، بالنتيجة، وستحصل على ما هو أفضل من النتائج.

يتعين عليك، إضافة إلى ذلك، أن تمنح التقدير في وقته وموضعه المناسبين، وتكسبه الصدقية. يتسم أي من المحفزات بما هو أقل من التأثير إن استخدم مراراً وتكراراً.

## ما الذي يريده الموظفون من التقدير والمكافأة بالقدر الأكبر؟

أجريت دراسة، في شبكة الإنترنت، منحت الموظفين 52 من الخيارات. تمثل الخيار الأول بنظرهم «في الدعم والإشراك من قبل المديرين» - بما يعني سؤال الموظفين عن آرائهم، وإشراكهم في القرارات، ومنحهم الصلاحية لأداء عملهم، ودعمهم حين يخطئون، وما إلى ذلك من

الأمور. تمثل ما هو مهم من الخيارات، على حد سواء، بجداول العمل المرنة، وفرص التعلم والتطوير، وحضور المديرين، والوقت.

يرغب الموظفون، إضافة إلى ذلك، في أن يتم إطراؤهم. تضمنت الخيارات العشرة الأولى أربعة أنواع من الإطراء: الإطراء الشخصي، والمكتوب، والعلني، والإلكتروني. تمثل تلك الخيارات ما هو الأفضل للموظفين، ولا يكلف أي منها شيئاً!

### كيف تختار المناسب من أنواع الإطراء لمواقف معينة؟

أوازن بين العوامل الآتية:

- توافر الفرصة: كم مرة ترى الشخص فعلياً – هل تقوده عن بعد، أو عبر وسائل الاتصال؟ هل تحظى بفرصة للإطراء العلني، كاجتماعات الموظفين الدورية؟
- ما يفضله الموظف: هل تعلم كيف يفضل الموظف أن يطرى عليه – هل سبق لك مناقشة ذلك معه؟ سيفضل الموظف الانطوائي على الأرجح، على سبيل المثال، الإطراء المكتوب أو الإلكتروني على العلني منه.
- ما يريح المدير: ما الذي يريحك من أنواع الإطراء لتلجأ إليه؟ إن شعرت بعدم الارتياح لإطراء موظفك بطريقة مباشرة، على سبيل المثال، فلن تفعل على الأرجح، وإن شعرت بضرورة القيام بذلك. إن شعرت بعدم الارتياح لإطراء موظفك علانية، فربما يكون من الأفضل أن تتجنب ذلك لمصلحة ما يتسم بقدر أكبر من الخصوصية والصدق.

## هل توجد معايير خاصة فيما يتعلق بمنح التقدير ضمن الظروف الاقتصادية الصعبة؟

نعم. ننزع إلى منح التقدير بأقل الأشكال حين يتعين علينا منحه بالقدر الأكبر. لنفرض أنك اعتدت منح فريقك هدية بما يعادل 250 دولاراً، لتتوقف عن ذلك من جراء الظروف الاقتصادية الصعبة. امنح الفريق هدية، مع ذلك، بحسب رأيي. قل شيئاً مثل: «اضطررنا إلى تخفيض النفقات لتجاوز الأزمة، ولكن ذلك لا يقلل من قيمة ما يقوم به هذا الفريق من عمل، في هذه الظروف على وجه الخصوص». يمكن لكلمة تأييد، أو غداء للفريق، أو عبارة تشجيع، لا أكثر، عند مواجهة الظروف العسيرة، أن تعود بما هو بالغ من الآثار.

---

### قراءات إضافية

Make Their Day! Employee Recognition That Works by Cindy Ventrice (2003, Berrett-Koehler).

The Magic of Employee Recognition: 10 Proven Tactics from CalPERS and Disney by Dee Hansford (2003, WorldatWork).

Other People's Habits: How to Use Positive Reinforcement to Bring Out the Best in People Around You by Aubrey C. Daniels (2000, McGraw-Hill).