

## الثناء على الموظف والمكافأة

### مع بوب نيلسون



في هذا المناخ الاقتصادي الصعب، إنه لأمر أساسي أكثر من أي يوم مضى أن تجعل موظفيك يشعرون بأنهم مُثني عليهم بسبب إسهامهم في العمل. ولقد لجأت مجلة «آخر الأخبار الإدارية من جامعة هارفارد» إلى استشارة مؤلف الكتب الأكثر مبيعاً والخبير في تحفيز الموظف بوب نيلسون، الذي عمل مع شركات هامة مثل فيدي إيكس وتايم وارنر وأي بي إم، حول أفضل طريقة لمعالجة هذا الأمر.

#### 1- ما هي أهمية الثناء غير الرسمي الذي يبادر به المدير؟

إنه مهم جداً لأن الثناء هو الشعور بالأهمية الشخصية، فمن الصعب جداً أن تشعر في هذه الأيام أن تشعر بأنك مهم شخصياً في شركة لديها برنامج ينال فيه الجميع الأشياء نفسها، مثل دبوس يحمل شعار الشركة. ولجعل الثناء أكثر فاعلية يجب أن يأتي من الناس، مثل المديرين، الذين ننظر إليهم نظرة احترام وتقدير.

## 2- ما هي الأمور اللازمة لتوجيه الثناء غير الرسمي الفاعل؟

إن التوقيت مهم جداً. كلما عجلت في الثناء على أداء الموظفين، يتم تلقي الرسالة من قبلهم بوضوح وعلى الأرجح سيكررون الأداء المرغوب على التوالي.

وسيكون الثناء أكثر قوة عندما يكون مشروطاً. ستجلب الشركات حلولاً «الدونات» يوم الجمعة وستقدم للموظفين بطاقات لأعياد ميلادهم، وفجأة ستجد بين يدك ثقافة الاستحقاق. إذا ما قمت بفعل أمور معينة لتكون لطيفاً فقط، فإن الناس ستتوقع المزيد. لذا يجب أن توجه الثناء مشروطاً بالسلوك المرغوب والأداء، وسوف يدرك الموظفون الثناء أكثر وسوف تحصل على نتائج أفضل أيضاً.

ويجب عليك أن تبقي هذا الثناء متجدداً وثيق الصلة مخلصاً. إن أي حافز لن يكون له تأثير كبير إذا ما استُخدم بتكرار.

## 3- ما هي أنواع الثناء والمكافآت التي يريدها الموظفون؟

لقد أجريت استطلاعاً عبر الإنترنت أعطيت فيه الناس خياراً لاثنتين وخمسين مادة. وكان العامل الأول الذي وضعوه على رأس القائمة هو «انخراط المديرين ودعمهم» - أخذ رأي الموظفين، السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار، إعطاؤهم السلطة للقيام بعملهم، تقديم الدعم لهم عندما يرتكبون خطأ ما، وهلم جراً. وكذلك كانت ساعات العمل المرنة أمراً مهماً أيضاً، ومنح فرص للتعلم والتنمية وتوافر المدير في كل الأوقات.

يريد الموظفون أيضاً ثناءً أساسياً. وكان بين العناصر العشرة الأولى أربعة أنماط للثناء: ثناء شخصي وثناء خطي وثناء يوجه على الملأ وثناء إلكتروني. لقد كانت هذه الأمور الأهم للناس ولا تكلف أي منها قرشاً واحداً.

4- كيف تختار أي نوع من الثناء ستستخدم في وضع معين ما؟  
فكر ملياً بهذه العناصر:

- توافر الوساطة: كم عدد المرات التي ترى فيها الفرد بالفعل؟ هل تديره عن بعد أو تتواصل معه عبر الحاسوب؟ هل تسنح لك الفرصة أن توجه له الثناء على الملأ، على سبيل المثال في اجتماعات هيئة الموظفين الدورية؟

- تفضيل الموظفين: هل تعرف كيف يُفضل الموظف أن يُثنى عليه؟ هل تحدثت معه حول هذا الأمر؟ على سبيل المثال، إن الموظف المنطوي على نفسه يفضل على الأرجح ثناءً خطياً أو إلكترونياً أكثر من كونه أمام الملأ.

- ارتياح المدير: ما هي أساليب الثناء التي تتراح إليها؟ على سبيل المثال، إذا كنت غير بارع أو لبق في توجيه الثناء وجهاً لوجه، فإنك على الأغلب لن تفعل ذلك حتى لو كنت تعتقد أنه يجب عليك ذلك. وإذا كنت لا تشعر بالارتياح إلى التكلم علناً، فيكون من الأفضل أن تتخطى الثناء العلني وتسدله بشيء شخصي أكثر صدقاً.

## 5- هل هناك أي معايير خاصة لتوجيه الثناء في الظروف

### الاقتصادية الصعبة؟

نعم. ففي الأوقات التي يجب علينا أن نكثر من فعل هذا الأمر، نجد أنفسنا نقلل من القيام به. دعنا نقل أنك كنت تقدم لفريقك مكافأة تصل قيمتها إلى 250 دولاراً، ولكن لأنك لم تعد تستطيع أن تتحمل هذه القيمة، تتوقف عن إعطاء الفريق أي مكافأة فيما بعد. وأنا أقول: بل استمر في إعطاء الفريق مكافأة وقل لهم شيئاً من هذا القبيل: «يجب علينا أن نخفف من العطاء المادي لنخفف من النفقات، ولكن هذا الأمر لا يقلل من قيمة عمل هذا الفريق، وعلى الأخص في هذا الوقت». وعندما نحاول أن نواجه تلك الأوضاع فإن كلمة دعم صغيرة أو توجيه دعوة غداء أو قول عبارة مثل: «تمالك نفسك واثبت» قد تجدي لوقت طويل.

### 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, Worldat-Work)

*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)