

فهرست مطالب

| | |
|---------|--------------------------------------|
| ۶..... | فصل اول: افراد نامرئی..... |
| ۱۱..... | فصل دوم: ناپدیدشدگان..... |
| ۱۶..... | فصل سوم: کسی که می‌بیند..... |
| ۲۳..... | فصل چهارم: شناخت و قدردانی..... |
| ۲۹..... | فصل پنجم: نتایج قابل مشاهده..... |
| ۳۱..... | فصل ششم: ناپدیدشدگان بازمیگردند..... |
| ۳۴..... | نتیجه‌گیری: موفق باشید..... |

کارکنان نامرئی

کشف توانمندیهای پنهان کارکنان

نگارندگان: آدریان گوستیک و چستر التون

ترجمه: علی پورقاسمی

تلخیص: افسانه محسن‌زاده



مقدمه

وینی ایچ بروننتی^۱ در کتاب خود با عنوان «دستیابی به مدیریت کیفیت» جامع می‌نویسد که بزرگترین پاداشی که می‌توانید به کارکنانتان بدهید این است که واقعاً به نظراتشان توجه کنید و قدر تعهد و مشارکت ایشان را بدانید.

نتایج مطالعات نشریه نیویورک تایمز نشان می‌دهد:

- که ۲۵ درصد کارکنان در محیط کار اشکشان در می‌آید؛
- ۵۰ درصد کارکنان از محل کار خود به عنوان مکانی برای ناسزاگویی و فریادکشی یاد کردند؛
- ۳۰ درصد افراد عنوان کردند که انجام کار در مهلتی که به ایشان داده می‌شود، عملی نیست؛
- ۵۲ درصد افراد مجبورند که برای انجام وظایفشان، ۱۲ ساعت در روز کار کنند و
- از هر ۱۲ نفر یک نفر از کمردرد ناشی از صندلی نامناسب شکایت دارد.

نکنه غم‌انگیز این است که بیشتر رهبران سازمان در حالی که خواسته‌های افراد مافوق خود را کاملاً مورد توجه قرار می‌دهند، به شرایط ناسالم محیط کار کارکنانشان هیچ توجهی ندارند.

رهبران سازمان درباره نیازهای کسانی که در عمل، کارها را انجام می‌دهند واقعاً چه می‌دانند؟ زیاد نمی‌دانند و چرا این موضوع مهم است؟

زیرا کارکنان برای کسانی که همانند انسان به ایشان توجه کنند، بیشتر تلاش می‌کنند. خود شما، شخصاً ترجیح می‌دهید برای کدام گروه سخت‌تر

1. Wayne H Brunetti



درباره کتاب

امروزه بنگاهها با بحرانی به نام کارکنان نامرئی مواجهند. *کارکنان نامرئی با روش‌های خود از قبیل پنهان ماندن در حاشیه، رفع تکلیف، شکایت از این و آن و انتقال این تکنیک‌ها به کارکنان جدید با احساس نادیده گرفته شدن، بی‌اعتنایی و قدر ناشناسی به مقابله می‌پردازند.* ایشان معتقدند که چرا وقتی کسی به دستاوردهای ما توجه ندارد برای درخشیدن به خود زحمت بدهیم؟ چرا وقتی که ممکن است در فهرست بعدی نفرات اخراجی باشیم به تدریجی تلاشهای مربوط به ساخت شرکتهای بزرگ، توسط کارکنان نامرئی را به تصویر کشیده و نشان می‌دهد که رهبران کارآمد چگونه این طرز فکر را با جلب مشارکت کارکنان، یافتن راهی برای کسب بهترین نتیجه از ایشان، تعریف اهداف روشن، مشاهده رفتارهای صحیح و تشویق تمام موفقیت‌های بدست آمده در طول راه تغییر می‌دهند. نتیجه نهایی، تشکیل سازمانی از کارکنان بهره‌ور است که حس می‌کنند به آنها توجه شده، به آنها ارزش داده می‌شود و مورد قدردانی قرار می‌گیرند. به عبارت دیگر این افراد احساس می‌کنند که مرئی هستند و دیده می‌شوند.

کار کنید؟ رئیسی گوشه‌گیر و بی‌توجه که تنها به ترفیع شخصی خود فکر می‌کند، یا رهبری که فعالانه به دستاوردهای کاری شما توجه دارد و درباره مسائلی همچون فرزندانتان و یا علائق شما سؤال می‌کند؟ یکی از مشکلات سازمان‌های امروزی را می‌توان حضور **حاضرغایب** نامید. امروزه به آسانی می‌توان غایب‌ها را مشخص کرد، ولی **حاضران غایب افرادی هستند که هر روز در محل کار خود حاضرند، ولی ذهن و توجه ایشان جای دیگری است. ایشان در محل کار حاضرند، ولی توانایی ذهنی و جسمی ایشان در اثر مسائل خانه یا اغلب در مواردی که بیش از اندازه به مشکلات محیط کار مربوط است، دچار محدودیت شده است. توانایی و انرژی بسیاری از آنها در اثر فشار کارهای دشوار و توسط افراد مافوق به اندازه‌ای گرفته شده که توان روحی و یا جسمی موردنیاز برای انجام کار را از دست داده‌اند، یا اینکه کمتر به کار گرفته شده‌اند و یا به راحتی مورد بی‌اعتنایی قرار گرفته‌اند.**

براساس چند مطالعه که به تازگی انجام شده، حدود ۳۰ درصد از متوسط نیروی کار عملاً در کارها مشارکتی ندارند. یعنی در محیط کار از هر ۱۰ نفر، ۳ نفر نه تنها درباره **وظایفشان**، کیفیت کارشان و ارائه بهترین ایده دغدغه‌ای ندارند، بلکه **فعالانه در تلاشند تا دیگران را نیز به خود ملحق کنند.**

براساس یکی از مطالعات سال ۲۰۰۳، تعداد ۹۰ درصد از کارکنان اظهار داشته‌اند که می‌خواهند مافوق‌هایشان به تلاش‌های ایشان توجه کنند و

قبل از اینکه نسبت به سازمانشان احساس تعهد کنند، قدرشناسی از ایشان و پاداششان را بهبود دهد.

خلاصه کلام اینکه، این کتاب درباره اپیدمی کارکنان نامرئی و هرج‌ومرج‌هایی که در کار، از خود به جا می‌گذارند، است. صفحات آتی این نوشتار، داستان راهبرانی است که آموختند به شیوه‌ای کارکنانشان را رهبری کنند که ایشان ارج و قدردانی را احساس نمایند.

در محیط رقابتی امروز، همه ما به دنبال محصول، توانایی یا راه‌حل بزرگ بعدی هستیم. تنها راه دستیابی به این خواسته‌ها برخورداری از نیروی کاری است که از کارکنان مرئی، متعهد و مسئولیت‌پذیر تشکیل شده باشد. اگر فقط در میان اطلاعات مندرج در نرم‌افزارهای صفحه‌گسترده مربوط به پروژه‌ها یا مستندات و مدارک مربوط به استراتژی یا هر جای دیگر به دنبال فکر بکری باشیم که به ما الهام شود، خلاقیت خود را به طور کامل از دست خواهیم داد. سرمایه‌گذاری عاقلانه‌ای که با اختصاص زمان کافی برای دیدن و پاداش دادن به کارکنان صورت گیرد، سرمایه‌گذاری است که به موفقیت مستمر شرکت منجر خواهد شد. همه افراد، از مدیرعامل یک شرکت جهانی گرفته تا یک کودک دبستانی به قدردانی و تشکر نیاز دارند.



‡ فصل اول ‡

کارکنان نامرئی

چرا کارکنان احساس نامرئی بودن می کنند؟

این احساس ممکن است که در هر زمان، هر جا و برای هرکسی رخ دهد. هنگامی که در یک مکالمه تلفنی بر روی گوشی خم شده‌اید و سعی دارید که برگه فاکسی را هم از روی دستگاه بردارید، ناگهان نامرئی می شوید. مجله تایم در فوریه سال ۲۰۰۵ گزارش داد که ۸۰ درصد از کارکنان بر این باورند که در محیط کارشان مورد احترام قرار نمی گیرند.

کارکنان نامرئی احساس نادیده گرفته شدن، بی‌اعتنایی و عدم قدردانی را با تنها راهی که می شناسند، یعنی پنهان ماندن در حاشیه‌های شرکت، رفع تکلیف و شکوه از این و آن پاسخ می دهند و با انتقال روشهای خود به تازه‌واردین به مقابله می پردازند.

به طور کلی، منطق کارکنان نامرئی بدین گونه است که وقتی که کسی به دستاوردهای ما توجهی ندارد، چرا برای درخشیدن به خود زحمت بدهیم؟ چرا وقتی که ممکن است در میان گروه بعدی اخراجی‌ها باشیم، به خود زحمت تلاش بدهیم؟

راهی برای ایجاد تعهد و مشارکت

برای همه، یک راه حل مشترک وجود ندارد. می توان کارکنان را با پرداختی سریع تحت تأثیر قرار داد. ولی با وجود این که فیش حقوق سبب می شود که کارکنان خود را در کار نشان دهند، ولی هرگز تعهد و مشارکت بلندمدت ایشان را به همراه نخواهد داشت.

بهترین مدیران با استفاده از روشهایی همانند روشهای زیر، تیمها و شرکت‌های خود را از وضعیت عادی به وضعیت فوق‌العاده هدایت می کنند:

- تعیین بینش راهنما
- دیدن (توجه) جدی به دستاوردهای کارکنانی که سازمان را به سوی اهداف آن می رانند
- قدردانی از این دستاوردها

رهبران بزرگ نه سیستمها، نه فرایندها، نه تکنولوژی و نه وظایف را رهبری نمی کنند. آنها انسانها را رهبری می کنند. در صورت نقص در هر کدام از این موارد، همگی جایگزین هستند، ولی انسانها را نمی توان جایگزین کرد.

در تحلیلی که مؤسسه گالوپ بر روی ۱۰ هزار واحد کسب و کار در ۳۰ صنعت انجام داد، مشخص شد که کارکنانی که مورد قدرشناسی قرار می گیرند، به طور منظم:

- بهره‌وری فردی خود را افزایش می دهند؛
- تعهد و مشارکت بین همکاران را افزایش می دهند؛
- تمایل بیشتری برای ادامه کار در سازمانشان دارند؛
- رتبه‌های بالاتری از رضایت و وفاداری مشتریان را کسب می کنند و
- از آمار ایمنی بالاتر و حوادث کمتری برخوردارند.

کاملاً منطقی است. به چه شکل دیگری می توان شرکت جهانی همچون DHL را پدید آورد که در تحویل به موقع محموله‌های جهانی توانایی مشابهی داشته باشد؟ یا به چه نحو دیگری می توان شرکتی مانند شرکت Men's wear house ایجاد نمود که همه افرادش همانند رئیس آنجا رفتاری دوستانه داشته



باشند؟ یا «دوارد جونز» که دو سال است که نامش در فهرست فورچون ۱۰۰ بهترین مکان انجام کار ثبت می‌شود؟

پاسخ این است که بدون برخورداری از نیروی کار متعهدی که حس مشارکت داشته باشد، نمی‌توان چنین سازمان‌هایی را پدید آورد.

برای دستیابی به اهدافتان در سودآوری، رشد، رضایت مشتری و نوآوری مجبورید که کارکنان با مسئولیتی داشته باشید. آنها باید متعهد باشند و نسبت به آنچه که انجام می‌دهند، احساس خوبی داشته باشند. باید بتوانند به رهبر شرکت که به دستاوردهای آنها توجه می‌کند و قدرشناس زحماتشان است، اعتماد کنند.

اگرچه، تقریباً تمامی مدیران بر این باورند که انسان‌ها بزرگترین سرمایه شرکت‌هایشان هستند، ولی در عمل مدیران به مسائل نیروی انسانی اعم از کارآیی و سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان، کمترین اولویت را می‌دهند. در نتیجه ۶۵ درصد مردم آمریکا به نحو شگفت‌آوری اعلام کرده‌اند که در سال گذشته، کسی قدر خوب کارکردنشان را ندانسته است. همچنین نیمی از مدیران موافقند که قدردان کارآیی کارکنانشان نبوده‌اند. در مقابل براساس بررسی که در سال ۲۰۰۵ انجام شد، تنها ۱۴ درصد کارکنان از شغل خود راضی بوده‌اند.

اما برای اینکه واقعاً بفهمیم که چند درصد از کارکنان ما متعهد نیستند، در صورت امکان باید تحقیق خود را با کمک مشاورینی از خارج سازمان انجام دهیم. نمونه‌ای از سؤالاتی که می‌توان برای این سنجش مورد استفاده قرار داد، در پایگاه اینترنتی invisibleemployee.com در قسمت surveys قرار گرفته است.

اگر سازمان شما کوچک است و می‌خواهید خودتان نتایج را به دست آورید، یکی از تکنیک‌های ساده این است که مصاحبه‌های فردی را با کارکنانتان در دفتر خود انجام دهید. تلفن را قطع کنید و در را ببندید و سؤالات زیر را از ایشان بپرسید:

- از دیدگاه شما مهم‌ترین اهداف تیم یا سازمان ما چیست؟
- به غیر از درآمد مادی، چه چیز دیگری سبب خواهد شد که ضمن رعایت ارزشهای سازمانی، کارتان را خوب انجام دهید؟
- برخی از چیزهایی که ممکن است مانع شناخت توانایی‌ها و استعدادهای کاری شما باشد، چیست؟
- به عنوان مدیر، برای رسیدن به این اهداف از من چه کمکی ساخته است؟
- آیا به نظر شما، به قدر کافی از موفقیت‌های گروه و دستاوردهای شخص شما قدردانی شده است؟

با استفاده از این سؤالات ساده، علاوه بر سنجش رضایت شغلی کارکنان، به شناختی نسبتاً دقیق از وضعیت محیط کارتان دست خواهید یافت. این تحقیق نشانی از دغدغه‌های شما است و همیشه به عنوان سرآغازی خوب به شمار می‌رود.

ابزار تشخیص کارکنان نامرئی

آزمون: شما هم از کارکنان نامرئی هستید اگر:

- ۱- درباره اهداف و ارزش‌های شرکت‌تان اطلاعات مبهمی دارید و در عمل به آنها اهمیتی نمی‌دهید؛



- ۲- سالهاست که حتی یکی از پیشنهادات شما توسط مدیریت اجرا نشده است؛
- ۳- رئیس به حرف شما گوش نمی‌دهد و حتی وقتی که در دفترش حضور دارید هم برای توجه به شما، چک کردن پیامهای الکترونیکی را متوقف نمی‌کند؛
- ۴- جایزه اخیر رئیس مستقیم شما به اندازه ارزش زحمات شما نبوده است؛
- ۵- حداقل یک سال است که برای موفقیت بزرگی که داشته‌اید در حضور جمع از شما قدردانی نشده است؛
- ۶- هفته‌ها و ماهها طول می‌کشد تا به شما توجه کنند؛
- ۷- آخرین مرتبه که مدیرتان موفقیت تیم را تحسین کرد به خاطر نمی‌آورد؛
- ۸- اطرافیان شما همه به یک شکل پاداش می‌گیرند و میزان مشارکت آنها اهمیتی ندارد؛
- ۹- هرگز به دوستان خود پیشنهاد نمی‌کنید که در شرکت شما کار کنند
- و
- ۱۰- هر روز ساعت ۵ بعدازظهر در مسیر بازگشت به خانه هستید.

امتیازها:

- اگر به ۱ یا ۲ سؤال، پاسخ مثبت داده‌اید، ممکن است که از کارکنان نامرئی باشید. اگر به ۳ تا ۸ سؤال پاسخ مثبت داده‌اید از کارکنان نامرئی هستید. اگر به ۹ یا ۱۰ سؤال پاسخ مثبت داده‌اید در حال ناپدید شدن هستید.

‡ فصل دوم ‡

ناپدید شدگان

چرا کارکنان، سازمان را ترک می‌کنند؟

تعجب نمی‌کنید اگر به شما بگوییم، براساس آمار ارائه شده توسط انجمن مدیریت منابع انسانی، ۷۹ درصد افراد به علت بی‌توجهی و اینکه کسی قدرشان را ندانسته، شغل خود را ترک کرده‌اند. رابطه عشق و کار چیست؟ بین این دو ارتباط زیادی وجود دارد که با رضایت شغلی کارکنان ظاهر می‌شود. **افراد برای پول بیشتر، سازمان را ترک نمی‌کنند، آنها سرپرستان خود را ترک می‌کنند.**

با تعجب دیده شده که پول به ندرت در ابتدای فهرست عوامل رضایت شغلی کارکنان قرار دارد. اگرچه چک دریافتی سبب می‌شود که هر روز در کار حضور داشته باشند، ولی مشارکت بلندمدت ایشان را به دنبال نخواهد داشت. مطالعات انجام شده، نشان می‌دهد که رضایت شغلی ۵۰ درصد افراد به ارتباط بین کارکنان و مافوق مستقیم ایشان بستگی دارد و اگر این ارتباط خراب شود، شرایط کار نیز نامناسب خواهد بود.

افراد توانمند اولین کسانی هستند که می‌روند

شاید شنیده باشید که مدت‌ها پیش معدنچیان، همراه خود پرنده‌ای کوچک را به عنوان سیستم هشداردهنده اولیه در زیر زمین نگهداری می‌کردند، چرا که در صورت انتشار هرگونه گاز خطرناک، پرنده‌گان پیش از همه واکنش نشان خواهند داد.



در محیط کار، کارکنان برتر همانند این پرندگان هستند. خوشبختانه آنها نمی‌میرند، بلکه ناگهان ناپدید می‌شوند. مشاهده می‌شود که بسیاری از مدیران از ترس گریزان شدن کارکنان متوسط، از کارکنان توانمند قدردانی نمی‌کنند و این شیوه، حفظ کارکنان برتر را دشوار نموده است. جک ولش، مدیرعامل سابق جنرال الکتریک، زحمات بسیاری را برای شناسایی کارکنان برتر در شرکت خود متحمل شد. او می‌گوید: «۲۰ درصد ابتدای فهرست را باید دوست داشت. باید آنها را پرورش داد و از پاداش‌های مادی و معنوی برخوردار کرد، زیرا اینها کسانی هستند که معجزه را میسر می‌کنند». ولی هرگاه که فضای سازمانی مسموم شود، معمولاً بهترین افراد، نخستین کسانی هستند که آنجا را ترک می‌کنند. بنابراین تنها با افزایش میزان قدردانی می‌توان از این خروجی‌های دسته‌جمعی جلوگیری کرد.

حال این سؤال مطرح می‌شود که نسبت قدردانی به انتقاد به چه میزانی باید باشد؟ براساس تحقیقات انجام شده در مؤسسه گالوپ پیشنهاد کرده‌اند که به منظور دستیابی به فرهنگی موفق، لازم است که میزان تمجید و تحسین، پنج برابر میزان انتقاد باشد. همچنین براساس این تحقیق مشخص شد که نسبت یک به یک تعامل مثبت و منفی، در عمل سبب ایجاد ارتباطی زیانبار در محیط کار می‌شود.

از آنها خیلی تعریف کنید

افراد به تحسین صمیمانه‌تری از آنچه که ما تصور می‌کنیم، نیاز دارند. در حقیقت آنها هر هفته نیازمند تحسین می‌باشند. وقتی که این مطلب را به مدیران می‌گوییم، اغلب می‌خندند و می‌گویند که کله کارکنان در اثر این تعاریف بزرگ خواهد شد!

بسیار مهم است که به عنوان یک رهبر به یاد داشته باشیم که تحسین و تمجید ویژه و مکرر، به مفهوم بخش مبهم و پرشور زندگی نیست، بلکه یکی از بخش‌های ضروری رهبری است. تحسین ویژه و مکرر یکی از عناصر اساسی ایجاد محیط کار عالی است.

پاداش‌های ملموس تحسین و تمجید

مطالعه‌ای که بر روی ۶۱۴ نفر از کارکنان انجام شد، نشان داد که میانگین میزان ترک کار کارکنانی که استراتژی اعطای پاداش به آنها مشخص است، ۱۳ درصد از سازمانهایی که اینگونه برنامه‌ها در آنها به خوبی تبیین نشده‌اند، کمتر است. این کارکنان معتقدند که خوبی رهبر فقط به اندازه کارکنانش است. تعریف و تمجید سبب خواهد شد که شما و کارکنانتان، همیشه بهترین را انجام دهید.

ترک کار کارکنان گران است

به گفته ویلیام بلیس، رئیس شرکت بلیس و شرکاء^۱، مسئله ترک کار کارکنان در بیشتر شرکت‌ها، سطحی در نظر گرفته می‌شود. به گفته بلیس، مدیران چنین می‌پندارند که هزینه احتمالی جایگزین نمودن هر یک از کارکنان بین ۵ تا ۶ هزار دلار است. ولی براساس مستندات ما این هزینه برابر ۱۵۰ درصد مبلغ دریافتی سالانه کارکنان است.

این ارقام، هزینه‌های مربوط به آگهی استخدام، جایگزین موقت یا (و حتی در صورت خالی بودن پست) اضافه‌کار، فرصت از دست رفته، مخارج مربوط به

^۱. شرکتی که مرکز آن در نیوجرسی آمریکا واقع شده و شرکتی مشاوره‌ای است که در زمینه بهبود عملکرد شرکت‌ها فعالیت دارد.



استفاده از خدمات شرکت‌های جذب نیرو، هزینه جایگزینی، زمان مصاحبه، زمان تطابق فرد تازه‌وارد و آموزش وی را در بر می‌گیرد. ولی هزینه‌های مربوط به زیان مربوط به از دست رفتن تجربیات و دانش ارزشمند افراد، ایجاد نقص در خدمت‌رسانی به مشتریان، از دست رفتن دانش مشتریان، کاهش فروش، هزینه‌های عاطفی، از دست رفتن روحیه افراد و ایجاد رخوت یا غیبت در بین کارکنانی که به کارشان ادامه داده‌اند، از دست رفتن تجربیات، قطع استمرار و تداوم کار و فهرست دنباله‌داری از موارد مشابه را شامل نمی‌شود.

شگفت‌آور است که بهترین کارکنان به ناگهان ناپدید می‌شوند. این افراد بیشترین انتخابها را دارند و بازارهای زیادی برای مهارت‌های ایشان وجود دارد.

اما چه کسانی می‌مانند؟ پرستاری که به نظر نمی‌رسد هرگز بتواند درست تزریق کردن را یاد بگیرد، مهندس غرغروی که همه از او می‌ترسند و کارگر تعمیراتی که به هراس و وا همه مبتلا است و هر روز بیماری‌اش را تحمل می‌کند. اینها افرادی هستند که همکارانشان را به جستجوی کار وادار می‌کنند. تصور می‌کنید که این گونه افراد هرگز به جای دیگری بروند؟ به هیچ وجه. هر که آنها را در اولین محل کارشان استخدام کرده آن قدر بدشانس بوده که باید ایشان را برای همیشه نزد خود نگاه دارد. برای همیشه، زمان بسیار زیادی است.

ابزار مرئی

برای شناسایی هزینه‌های ترک کار، فرمول ساده‌ای وجود دارد. تعداد افرادی که به میل خود سازمان را ترک می‌کنند، محافظه‌کارانه در ۱۰۰ درصد میانگین حقوق سالانه کارکنان سازمان ضرب کنید. برای مثال در یک سازمان با ۵۰۰

نفر شاغل و میزان استعفای داوطلبانه ۱۵ درصد، در سال گذشته ۷۵ نفر سازمان را ترک کرده‌اند. در چنین حالتی، هزینه ترک کار کارکنان، ۷۵ برابر میانگین حقوق ساعتی در سال می‌باشد. برای استفاده از ابزار پیچیده‌تر این کار، در پایگاه اینترنتی invisibleemployee.com به قسمت ترک کار^۱ وارد شوید و نوع کار، مزایا و دیگر انتخابها را وارد کنید.



راب، برنامه‌ریز یکی از شرکتهای کوچک و پرتلاش در صنعت بیمه است. او با وجود اینکه امکان کار در فرصت شغلی دیگر یا دریافتی بیشتر را دارد، ولی پنج سال است که در این شرکت پرمشغله مانده است، زیرا او سرپرستش را دوست دارد و فضای کار در قسمت او عالی است.

علاقه‌مندی خود را نشان دهید

متأسفانه بسیاری از مدیران برای رسیدن به هدف، مسیر درستی را انتخاب نمی‌کنند. آنها آن چنان برای دستیابی سریع به رضایت مافوق یا مدیریت ارشد، متمرکز شده‌اند که فراموش کرده‌اند که به افراد تحت نظارتشان گوش دهند، آنها را ببینند و قدر آنها را بدانند. آنها با کارکنان خود در تماس نیستند و در چنین فضایی هرگز اتفاق بزرگی رخ نخواهد داد.

ولی رؤسا هیچگونه ابزاری را برای قدردانی از کارکنانشان به مدیران معرفی نمی‌کنند و به هیچ وجه ایشان را درباره پاداش مربوط به رفتارهای بیش از حد انتظار راهنمایی نمی‌کنند و بدین‌سان هیچ کاری را برای قدردانی از کارکنان انجام نمی‌دهند. یا اینکه از سوی رهبر شرکت تحت فشار قرار می‌گیرند تا شواهد موردنیاز برای قدردانی از کارکنانشان را پنهان کنند.

بعد از یک پژوهش، گروهی از متخصصان منابع انسانی که سیاست‌های رسمی مدیران ارشد شرکت را ارائه می‌دادند، اعلام کردند که برای قدردانی غیررسمی یا دائمی، بودجه اندکی در اختیار مدیران است، با این وجود، بیشتر افراد گروه مدیریت گفتند که از کارکنانشان قدردانی می‌کنند و افزودند که برای دستیابی به اهدافشان و حفظ روحیه مجبور به انجام این کار هستند. ولی تقریباً همه تأیید کردند که قدردانی با سیاست‌های شرکت همخوانی ندارد. و بیشتر ایشان



‡ فصل سوم ‡

کسی که می‌بیند

کسانی که به روش جدید می‌بینند

اینها، آینده را نمی‌بینند. آنها با دیدن افراد، آینده را می‌سازند.

کاتن فیتز سیمونز، مربی سابق تیم بسکتبال فونیکس از این توانایی برخوردار بود. او واقعاً به بازیکنانش علاقه داشت و آنها نیز علاقه او را حس می‌کردند. او از افرادی بود که با انجام مشاوره، به مسائل مالی یا دعاوی خانوادگی بازیکنانش رسیدگی می‌کرد. در دهه ۱۹۶۰ میلادی که هنوز نژادپرستی در قسمت‌هایی از ایالات متحده رایج بود، او به نحوی غیرعادی اعتراض خود را بیان نمود و از غذا خوردن در رستوران موردعلاقه‌اش امتناع کرد، چرا که آن رستوران از ارائه خدمات به چند نفر از بازیکنان آفریقایی تبار سر باز زده بود. اشتیاق و نگرش مثبت او، توجه بازیکنان را جلب می‌کرد. او و همسرش جوان، امکان سفر همسران بازیکنان را میسر کردند. چنین کارهای کوچکی، آن چیزی است که قدردانی بازیکنان را به همراه خواهد داشت. او کسی بود که ایام تاریک را تغییر داد و تیم را از وضعیت ۳۹ پیروزی به ۴۸ پیروزی در سال بعد صعود داد.

آن شخص تاثیر گذار

قانون مهمی می‌گوید: «که برای کارکنان، نظارت رؤسایشان، از نظر مدیرعامل مهم‌تر است». تحقیقات نشان می‌دهد که نظرات سرپرستان مستقیم برای کارکنان بیشترین ارزش را دارد. آنها می‌خواهند که اطلاعات را از سرپرست مستقیم دریافت کنند. ایشان سرنخ‌های تعهد و وفاداری را در سرپرستان مستقیم خود جستجو می‌کنند.



تصور می‌کردند که اگر مدیریت ارشد متوجه هزینه‌های آنها شود، دچار دردسر خواهند شد. یکی از خانم‌های مدیر با هیجان و خجالت اعلام کرد که دو هفته قبل، کارکنانش را به همراه همسرانشان به ضیافت شام برده است. او رسید آن شام را از محل بودجه تدارکات تأمین کرده بود، نمی‌دانست که به این دلیل اخراج خواهد شد یا خیر، ولی اهمیت هم نمی‌داد.

تعیین دیدگاه و چشم انداز: اولین و مهم‌ترین کار مدیران

برای بیشتر کارکنان بیانیه مأموریت انباشته از اصطلاحات حرفه‌ای سطح بالای نامفهوم است. این رهبران بزرگ هستند که باید آن واژه‌های زیبا را به فعالیت‌های روزانه تبدیل کنند.

در حقیقت وقتی که از کارکنانی که از رضایت‌بخش‌ترین، سودآورترین و پربارترین تجربیات کاری برخوردار بودند، درخواست شد که عامل تفاوت بین شغل خود از دیگر مشاغل را تعریف کنند، پاسخ دادند که می‌دانند در کارشان از ایشان چه انتظاراتی وجود دارد.

برای مثال اگر در چشم‌انداز سازمانی آمده است: «ما برای افزایش موفقیت مشتریانمان براساس استراتژی‌هایمان با ایشان کار می‌کنیم» را با تبدیل به این جمله تشریح کنید: «دقت کارکنان ما به یک صدم میلیمتر می‌رسد» و جمله «ما در پاسخگویی به مشتری، شرکتی پیشگام هستیم» را به این جمله تبدیل کنید: «ما افتخار داریم که به تلفن‌ها در ۳۰ ثانیه پاسخ می‌دهیم و با اولین تماس، مشکل ۹۵ درصد مشتریان را حل می‌کنیم».

بینید: مدیران بزرگ تیزبین هستند

با تمام دقت خود گوش کنید. نکات مثبت دیگران را جستجو کنید، شوخ طبع باشید و برای کاری که به خوبی انجام شده تشکر کنید. مدیران باهوش و شایسته بسیاری در این دنیا وجود دارند که از صلاحیت و سوابق خوبی برخوردارند، ولی شمار اندکی از آنها، زمانی را برای گوش دادن به کارکنانشان و مشاهده جدی آنچه که ایشان انجام داده‌اند اختصاص می‌دهند.

کوینت استودر یکی از رهبران برجسته است، که هنگامی که کار خود را در بیمارستان باپتیست آغاز کرد، به جای اینکه، خودرو خود را در جایگاه مخصوص، نزدیک در دفترش پارک کند، آن را در دورترین نقطه بیمارستان پارک می‌کرد تا در مسیر طولانی خود با کارکنان صحبت کند. استودر در سالهایی که آنجا بود، با تمرکز بر رضایت کارکنان پیشرفت‌های چشمگیری را سبب شد. میزان رضایت بیماران این بیمارستان که پیش از این در سطح ملی بین ۹ تا ۴۰ درصد بود به ۹۹ درصد افزایش یافت. میزان ترک کار کارکنان ۱۸ درصد کاهش پیدا کرد و وضعیت مالی بیمارستان بهبود یافت. او حتی سهام بیمارستان را ترفیع داد و بیمارستان باپتیست در رتبه‌بندی مجله فورچون در میان ۱۰۰ محیط کار برتر قرار گرفت.

در دفتر کارتان نمایند

در یکی از تبلیغات آمده بود: "پیامهای پستی درون دفتر اداری، پیامهای پستی الکترونیکی، پیامهای پستی صوتی، پس پیامهای پستی چهره به چهره (حضور) چه شد؟". سؤال خوبی است. این سؤال تعداد بی‌شماری از کارکنان است. وقتی از کارکنان درباره سرپرستان و مدیرانشان سؤال شد، عموماً اولین



شکایت ایشان این بود که مدیران و سرپرستان حتی سلام و احوال پرسوی روزمره را هم رعایت نمی‌کنند.

ساده‌تر این است که چالش‌های کارکنان و علائق و موفقیت‌هایشان را از نزدیک نظاره کنید. یکی از مدیران در این باره دچار اشتباه شد. او بیشتر وقت خود را با گروهش سپری می‌کرد، ولی فقط به انتقاد بیشتر از آنها و پرداختن به جزئیات اصلی مشکلات بسنده می‌کرد.

خروج از دفتر، حداقل یک بار در روز و برای مدت زمان مشخصی (۳۰ دقیقه یا بیشتر) توصیه می‌شود. در این مدت به جای انتقاد از دیگران باید به سؤال کردن و گوش دادن به ایشان پرداخت. رهبران سازمان‌ها مدت زمان بیش از اندازه‌ای را برای دستور دادن سپری می‌کنند و زمان کافی را برای گوش دادن در نظر نمی‌گیرند.

علاوه بر ابراز علاقه به پروژه‌های کاری کوتاه یا بلندمدت کارکنان، از ایشان درباره سرگرمی‌ها، خانواده‌هایشان یا دیگر علائقی که خارج از محیط کار دارند، سؤال کنید.

مانع پول را رفع کنید

در شرکت‌هایی که برای سخت‌کوشی کارکنان مشوق‌هایی ارائه شده است، ایشان بیش از هر پاداش دیگری، پول را درخواست کرده‌اند، اما توصیه می‌شود که برای همین یک مرتبه به حرف کارکنان گوش ندهید. زیرا برای آغازکنندگان، پرداخت پول نقد به عنوان پاداش در مقایسه با اعطای مواردی همچون کالا، تسهیلات سفر و دیگر اشیای قابل لمس کمتر به خاطر می‌ماند. مشکل دیگری که پرداخت پول نقد برای رهبران ایجاد می‌کند این است که (پس از مدتی) به عنوان حق شناخته می‌شود. بنابراین به جای پرداخت پول

نقد، پاداش‌ها را بر اقلام ملموسی متمرکز کنید که بتوانند چندین بار مورد استفاده قرار گیرند، یا بتوان آنها را پوشید یا به دیگران نشان داد و یا اعضای خانواده یا دوستان از آن لذت ببرند. جوایز بزرگ، خاطرات چگونگی به دست آوردن آنها و اینکه چه کسی آنها را اعطا کرده و اینکه به واسطه دستیابی به کدام یک از اهداف کسب‌وکار دریافت شده‌اند را یادآور خواهند شد. و برخلاف پول نقد، این اطلاعات هرگز از دست نمی‌روند.

خوشامدگویی به کارکنان جدید و معرفی آنها به همه

تقریباً همه کار خود را با دلگرمی آغاز می‌کنند و بر این امیدند که در نهایت شرکت نیازهای ایشان را برآورده خواهد ساخت. ولی ۹۰ روز نخست بسیار اهمیت دارد و اگر شغلی نیازهای فرد را در سه ماهه نخست برآورده نسازد روحیه وی به شدت تنزل خواهد کرد. و از آنجا است که انگیزش کارکنان دچار نابودی تدریجی خواهد شد، با این حال می‌توان از این رخداد جلوگیری کرد. **مدیران بزرگ در ابتدای استخدام افراد، نحوه انگیزش و نوع قدردانی مطلوب هر فرد را از طریق پرسش از وی مشخص می‌کنند، که گرچه شیوه‌ای انقلابی است ولی اثربخش‌ترین نیز است.**

از آنها بپرسید، زمان قدردانی مایل هستند به چه شکل از آنها تقدیر شود: در مراسم خصوصی، غیررسمی یا رسمی؛ برای قدردانی، چه هدیه‌ای را ترجیح می‌دهند: مرخصی، بلیط تئاتر و ...، مهمانی شام یا اعزام به کلاس آموزشی؛ ترجیح می‌دهند جایزه‌شان توسط چه کسی اعطا شود: مدیر ارشد، مدیرشان یا ...؛ چه نوع قدردانی روزمره برای وی خوشایند است: یادداشت تشکر یا درج نامه تایپ شده در پرونده شخصی.



مطمئناً این فقط شروع کار است و شناخت کارکنان مستلزم تعامل دائمی و روزانه با ایشان است، ولی این مصاحبه حداقل سرخ‌هایی را به شما می‌دهد.

‡ فصل چهارم ‡ شناخت و قدردانی

باید به یاد داشت که گاهی اوقات مناسب‌ترین زمان قدردانی هنگامی است که در ظاهر، دلیل ارزشمندی برای این مراسم وجود ندارد و این است که می‌تواند شرکت را از رکود خارج کند.

هریک از کارکنان می‌خواهند که دیده شوند. می‌خواهند که به آنها ارزش داده شده و از ایشان قدردانی شود. در این بخش، ویژگی‌های عناصر تحسین و شناخت و قدردانی مؤثر مورد بحث قرار می‌گیرد.

قدردانی باید دقیق و مشخص باشد

در اینجا از شما می‌خواهیم که هرچه برای قدردانی از کارکنان انجام می‌دهید، به مدیری تبدیل نشوید که با هیاهو به داخل کارخانه می‌رود و با چرب‌زبانی به دیگران می‌گوید: «کارت عالی بود. های همانطور خوبه.» این گونه قدردانی‌های عمومی و کلی سبب انگیزش کسی نمی‌شود و در حقیقت اندکی تحقیرآمیز است و ممکن است که کارکنان با تعجب از خود بپرسند که آیا این فرد اصلاً می‌داند که من اینجا چه کاره‌ام؟

ولی هرگاه که سرپرستی بتواند به مدت ده دقیقه درباره دستاوردهای ویژه هریک از کارکنان صحبت کند، غیرممکن است که چنین تصور شود که او از آنچه که در محل کار می‌گذرد باخبر نیست. همچنین غیرممکن است که کسی احساس نامرئی بودن کند.



اهمیت صداقت

صداقت، بدون آمادگی قبلی دشوار است. هیچ چیز بدتر از سرپرستی نیست که به دلیل ضعف در آماده‌سازی خود، حتی نام دریافت‌کننده را هم به درستی نمی‌داند، یا اطلاعات درستی درباره او ندارد و یا نمی‌تواند فکر کند که چه بگوید، *ولی بدتر از این حالات این است که مدیران در مراسم قدردانی شرکت نکنند.*

تجربه آموخته است که یکی از راههای قدردانی حقیقی این است که از آنچه که بیشترین اهمیت را دارد، قدردانی شود. ممکن است در یک کارگاه، تولید بدون نقص بیشترین اهمیت را داشته باشد و در یک سکوی بارگیری، ایمنی و عدم وجود نقص در تحویل محموله‌ها مهم‌ترین باشد. در بخش مراقبت از نوزادان یک بیمارستان هم دقت و دلسوزی بیشترین اهمیت را دارد. و شاید در بخش بازاریابی، نوآوری از همه چیز مهم‌تر باشد و البته پاداش همه این موارد الزاماً یکسان نیست.

قدردانی را در جمع انجام دهید

مدیر عملیات شرکت بیمه‌ای «وست فیلد» می‌گوید: «درست پس از مراسم قدردانی، افزایش بهره‌وری و افزایش تلاش و ارائه ایده توسط کارکنان را ملاحظه خواهید کرد». بنابراین می‌دانید که پس از مراسم قدردانی با نتایج پی‌درپی روبرو خواهید شد. ما بدین شکل کارکنانمان را تشویق می‌کنیم تا از دفاتر خود خارج شوند، کار متفاوتی را انجام دهند و از این طریق شرکت را متمایز کنند. از دو سال بعد از زمانی که فرایند رسمی قدردانی از کارکنان در این شرکت برقرار شد، رضایت کارکنان به میزان کلان ۱۴ درصد افزایش یافته است. بر اساس مطالعه‌ای که در ایالات‌متحده و کانادا بر روی ۳۳۰۰۰ نفر از

دریافت‌کنندگان جوایز به انجام رسید، مشخص شد که مراسم مؤثر، تأثیرات مهمی را به دنبال خواهد داشت. در حقیقت اعطای جوایز بر درک کلی شرکت توسط کارکنان تأثیر می‌گذارد. ممکن است تصور شود که در هر حال هر نوع قدردانی بهتر از قدردانی نکردن است، *ولی نحوه قدردانی و تشکر خیلی مهم است.*

مطمئن شوید که قدردانی مناسب است

به هنگام قدردانی نمی‌توان برای همه یکسان عمل کرد. *قدردانی باید با علائق، نیازها و ترجیحات افراد متناسب باشد.* نیازی نیست که جوایز گران‌قیمت باشند، بلکه باید منطقی باشند. بدین مفهوم که *کارکنان جوایز را به تناسب فشارهای شغلی خود می‌پذیرند.* این موضوع ممکن است خیلی خیالی به نظر برسد و برای صحت آن به کمی تیزبینی نیاز هست. *این وظیفه مدیران است که کارکنان خود را خوب بشناسند و دریابند که چه چیزی برایشان ارزشمند است، چه چیزی سبب می‌شود که احساس اهمیت کنند یا به کارکنان امکان انتخاب چیزی را بدهند که اثرات عالی در بر داشته باشد.*

دفعات اعطای جوایز را افزایش دهید

«دوباره صبحانه می‌خواهید؟ مگر من دیروز به شما غذا ندادم؟» ما اغلب با این جملات با کودکان خود شوخی می‌کنیم و آنها با وجود اینکه بارها این جملات را شنیده‌اند، ولی باز هم می‌خندند. زیرا اصل موضوع مسخره است. همه می‌دانند که برای زنده ماندن به تأمین دائمی غذا نیاز داریم.



تحقیقات نشان داده، در صورتی که **قدردانی هر هفت روز یک بار تکرار شود، بیشترین تأثیر را خواهد داشت و اگر بلافاصله پس از موفقیت صورت گیرد، اثرات بیشتری خواهد داشت.**

جوایز غیررسمی یا روزانه، روش خوبی برای افزایش تکرار سپاسگزاری‌ها است. این گونه جوایز نسبت به جوایز رسمی، کم‌هزینه‌تر و به موقع‌ترند. و بر این اساس اگر این کار به درستی انجام گیرد، می‌توان آنها را به عنوان اثربخش‌ترین لحظات قدردانی در نظر گرفت.

نمونه‌هایی از روش‌های قدردانی

برای شیوه‌های قدردانی راههای بیشماری موجود است، تنها ذهنیت ماست که تعداد روش‌ها را محدود می‌کند، بنابراین نیروی خلاقیت خود را رها کنید. در زیر نمونه‌هایی از قدردانی از دستاوردها و موفقیت‌های شخصی و گروهی آمده است:

قدردانی از دستاوردها و موفقیت‌های شخصی

- در یک مراسم قدردانی با تقدیم گل‌های یک دسته گل به تفکیک از موفقیت‌های وی تشکر کنید؛
- به فرد مجسمه کوچکی بدهید که تشکر و قدردانی شما به نحوی روی آن حک شده باشد؛
- کیفیت محیط کار او را با نو کردن صندلی یا تجهیزات کامپیوتر بهبود دهید؛
- تابلو نقاشی از خانواده او را به وی هدیه کنید؛

- اگر می‌خواهد 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؛
- در صورتی که شرکت شما در اثر کار او سود زیادی را کسب کرده است، (فتوکپی چک را قاب کنید و با امضای آن، در زیرش بنویسید: شما عامل بزرگی در این موفقیت هستید؛
- اگر قرار است که برای مأموریت به شهر آرامی بروید، برای او یک روز استراحت، در آنجا را در نظر بگیرید؛
- برای کارکنان برتر، مراسم تفریحی اعطای مدال را برنامه‌ریزی کنید. برنامه‌های فکاهی و شاد تدارک ببینید؛
- در روز تولد فرزند او، کتابی به عنوان هدیه برایش بفرستید و پشت جلد آن را با نوشتن جمله زیر امضاء کنید: «پدر (یا مادر) تو در اینجا خیلی عالی است»؛
- هنگامی که به استرس دچار شده است، برای استراحت، به او دو ساعت مرخصی بدهید و
- او را به یک سفر تفریحی بفرستید.

قدردانی برای موفقیت‌های گروهی

- یک روز تعطیل، یک مسابقه ورزشی مثل فوتبال یا پینگ‌پونگ برگزار کنید؛
- در شرکت، یک مهمانی نهار جمع‌وجور همانند توزیع پیتزا تدارک ببینید؛



- همه را یک روز بعدازظهر به سینما ببرید. باور کنید تماشای فیلم در سینما در ساعات کار اداری خیلی لذتبخش است؛
- پس از یک روز کاری پرمشغله همه را به اجبار به استخر و سونا دعوت کنید؛
- در یک روز برفی با کمک همه یک آدم برفی بسازید؛
- در یک روز داغ تابستانی به همه گروه بستنی بدهید؛
- وسایل محیط کار را تغییر دهید و وسایل راحتی تهیه کنید. برای این کار از نظرات همه استفاده نمایید و
- روزی که هوا خوب است، با کمک همه کباب بپزید.

پیامی در درون یک بطری الکترونیکی

برای کارمندی که استحقاق قدردانی دارد یک کارت تشکر الکترونیکی بفرستید. یکی از ارزش‌های اصلی ویژه را در متن پیام خود درج کنید. با درج ارزشی که برای تیم شما مهم است و با اشاره دقیق به کار برجسته‌ای که وی انجام داده و سبب شده که به هدف تیمتان نزدیکتر شوید، به پیام ویژگی ببخشید.

‡ فصل پنجم ‡

نتایج قابل مشاهده

بازگشت سرمایه‌گذاری در دیدن افراد

وفاداری مشتریان و سرمایه‌گذاران تماماً در تعهد و وفاداری کارکنان قابل جستجو است. وفاداری و تعهد کارکنان نیز بهره‌وری بالای ایشان را سبب می‌شود و چه چیزی تعهد و وفاداری کارکنان را بهبود خواهد داد؟ قدردانی از کارکنان.

و سرچشمه تمام اینها رهبری است که کارکنانش را در ابتدای صف قرار داده و از ایشان حمایت می‌کند و به آنها امکان می‌دهد که مورد قدردانی قرار گیرند. اگر مدیران تلاش و وقت ارزشمند خود را برای احترام به کارکنان صرف کنند، اتفاق شگفت‌آوری رخ خواهد داد. این کار مدیران، غرور و شخصیت کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. علاوه بر این، قدردانی، لحظات مشترکی را پدید می‌آورد. این لحظات مشترک بین شرکت، مدیران و کارکنان، احترام متقابل و ارتباط عاطفی را به وجود می‌آورد. براساس این ارتباط، کارکنان متعهد شده و به وظیفه خود پایبند می‌گردند و حاصل کار از آنچه که برایش صرف شده است، بیشتر خواهد بود.

در مطالعه‌ای که در ۳۱ سازمان و بر روی ۲۶۰۰۰ نفر در سال ۲۰۰۵ در سطوح مختلف انجام شد، مشخص شد که همبستگی مستقیم بین قدردانی و حاشیه سود بر سهم مالکیت دارایی‌ها بازگشت داده می‌شود. به عبارت دیگر، **میزان بازگشت سرمایه بر سهم مالکیت در سازمان‌هایی که به شیوه مؤثری از**



برتری‌ها قدردانی کرده بودند، سه برابر شرکت‌هایی بود که چنین قدردانی در آنها انجام نگرفته بود.

‡ فصل ششم ‡

نابدید شدگان باز می‌گردند

آنها چه انتظاری دارند؟

تصویری که کارکنان در طول فرایند مصاحبه، پیش از پیوستن به شرکت‌هایشان دارند، اغلب به شکلی بهت‌آور با زندگی روزمره تفاوت دارد و بزرگترین تفاوت آن در ارتباط متقابل بین سرپرستان و کارکنان است.

در طول فرایند مصاحبه، سرپرستان از متقاضیان درباره حرفه و اهداف پنج ساله ایشان سؤال می‌کنند. به عبارت دیگر، سرپرستان برای آنچه که آنها در گذشته انجام داده‌اند به آنها گوش می‌دهند، احترام می‌گذارند، ارزش می‌دهند و از ایشان قدردانی می‌کنند، سپس آنها را استخدام می‌کنند.

و اغلب همه چیز تغییر می‌کند.

در یکی از مطالعات، از کارکنان مشاغل مختلف سؤال شد که: «در صورت برنامه‌ریزی برای ترک شغل، چه چیزی سبب خواهد شد که در تصمیم خود تجدیدنظر کنند و شغلشان را ترک نکنند؟»

آنها پاسخ دادند:

- فرصت بیشتر برای پیشرفت
- افزایش حقوق و مزایا
- قدردانی از مشارکتشان

و اگر رئیس ببیند و قدردانی کند، آیا برای نگاه داشتن افراد، نیازی به استفاده از دستبند طلا باقی می‌ماند؟



قدرت تغییر

رمز موفقیت در تغییر نهفته است. دفتر خود را به گونه‌ای تغییر دهید که احساس کارکنان به احساس روز استخدام تبدیل شود. روش کار رؤسا با کارکنان را تغییر دهید. سازمان خود را به محیطی تبدیل کنید که هرگز کسی مایل به ترک آن نباشد و اگر قبلاً آنجا را ترک کرده‌اند، برای بازگشت صف بکشند. بله می‌توان ناپدیدشدگان را بازگرداند. همه کسانی که در محیط کار ظاهر می‌شوند، می‌خواهند که به بهترین شکل کار کنند و امیدوارند که به خاطر دستاوردهایشان به آنها افتخار شود. ولی اگر فقط زمان‌هایی همانند مراجعه به سرویس‌های بهداشتی یا زمان مواجهه با ایشان، در ورودی اتاقها را به صحبت کردن با آنها اختصاص دهیم یا اینکه مشارکتشان را نادیده بگیریم، تعهد آنها نابود خواهد شد.

اهمیت آموزش**وظیفه مدیران، واقعاً چیست؟**

قبل از بودجه‌بندی، توجه به تکنولوژی، معرفی خدمات یا محصول جدید و یا حتی راضی نگه‌داشتن دفتر مرکزی، مهمترین کاری که هر مدیر می‌تواند انجام دهد، این است که توجه خود را بر افراد و مشارکت ایشان متمرکز کند. به باور بسیاری، رهبری، زیاد به فنون تجارت یا اقدامات مدیریتی مربوط نیست. برعکس، رهبری نتیجه طبیعی ارتباط صمیمی و احترام دوجانبه بین کارکنان و سرپرستانشان است. ارتباطی که قدردانی صمیمی و دائمی را شامل می‌شود. این نوع ارتباط، نتایج دائمی بلندمدتی را ایجاد خواهد کرد. اگر رفتارهای درست را تقویت نکنیم، اگر برای قدردانی برنامه‌ای نداشته باشیم، اگر برای به اجرا درآوردن پیشنهادات کارکنان طرحی نداشته باشیم، چگونه

می‌توان انتظار داشت که بتوانیم کسب و کار خود را متحول کنیم؟ شاید هم بتوانیم، ولی نتیجه پایدار نخواهد بود. **قدردانی استراتژیک به ثبات این نوع تحول مربوط است.**

بنابراین چرا در آموزش‌های رهبری به همه چیز تأکید شده است، به جز قدردانی؟

و اشتباه در آنجاست که مدیریت فقط به عنوان توانایی خرد کردن ارقام و اداره پروژه‌های پیچیده و تشکیل فلوجارت، معرفی شد.

بی‌توجهی به آموزش قدردانی، حتی در شرکت‌هایی که قدردانی را باور دارند، دلیل دیگری هم دارد. این کار بدین دلیل انجام می‌شود که مدیریت تصور می‌کند که قدردانی نباید به صورت طبیعی و همانند اموری چون تنفس یا رشد مو اتفاق بیفتد. بنابراین همانند بیشتر مهارت‌ها، قدردانی از دیگران را نیز باید آموخت.



نتیجه گیری: موفق باشید.

اگر در شغل خود به چیزی علاقه‌مند نباشی، اهمیتی ندارد که چقدر درآمد داری. حتی مایل نخواهی بود که صبح‌ها از خواب برخیزی. راز ایجاد، مشارکت و تعهد در بین کارکنان و محیط کار موفق در شرکتی است که کارکنان آن صبح‌ها و در هنگام برخاستن از خواب مشت خود را تکان دهند و بگویند: « من امروز بیدار شده‌ام تا به سر کار بروم.» این موفقیت را تنها با تمرکز بر سه عنصر تعیین هدف، دیدن و شناخت و قدردانی می‌توان پدید آورد و اگر بر این سه عنصر تمرکز شود، موفقیت خیلی دور نخواهد بود. ■

