

لماذا يُفقد الحماس لدى طاقمي في العمل؟ كيف تحفز موظفيك

الجزء الثالث



الدكتور علي القاسم

”إن كل موظف يساهم في نجاح المنظمة. لذلك، يستحق كل موظف
التقدير على كل من الإنجازات الفردية وعلى جهود الفريق“

ترجمه الى العربية محمد أحمد البستاني – المغرب

هناك العديد من التقنيات التي تمارسها المنظمات وتعتقد أنها وسائل تحفيزية. بينما هي في الحقيقة تحفز عددا قليلا فقط من الموظفين ولا تحفز البقية من أعضاء الفريق. وإحدى هذه الطرق هي تقنية مكافأة "موظف الشهر". فما لم تفعل الإدارة هذا الأمر بالشكل الصحيح، فلن تكون تحفيزا.

ولقد رأيت منظمات تعلن عن موظف الشهر لأن "عمله شاق للغاية"، أو "لاعب فريق متميز"، أو "شخص مخلص"، أو "شخص ذو موقف إيجابي". ثم، ماذا عن بقية الفريق؟ ألم

يكونوا - أو على الأقل بعضهم - يعملون بجد؟ ألم يكونوا لاعبين جماعيين؟ أو مخلصين؟ أو ذوي موقف إيجابي أيضاً؟ فهؤلاء الموظفين لن يشاركوا موظف الشهر السعادة التي يتمتع بها. بل سيكون التأثير عليهم سلبياً.

إن اختيار الموظف ليصبح موظفاً الشهر، يجب أن يكون لسبب محدد جداً، ومعلن وموضح من قبل الإدارة. وبالتالي، فإن بقية الموظفين سيعرفون على وجه التحديد سبب اختيار الإدارة لهذا الفرد. إلا أن العديد من المنظمات تفشل في القيام بذلك. وواحد من أكبر الأخطاء في الإدارة هو التركيز فقط على الأداء الأفضل. فتخيل السيناريو التالي مثلاً:

إذا كنت مندوب مبيعات في مؤسسة خططت لتحقيق مبيعات بقيمة مليون رينجيت في الشهر التالي. وأنت وبقية أعضاء الفريق (لنقل مثلاً 10 أعضاء) تخططون وتعملون بجد لتحقيق هذا الهدف. وفي نهاية الشهر، حقق الفريق أكثر من مليون عملية بيع. إلا أن المبلغ الذي حققه كل فرد كان مختلفاً (لنقل مثلاً أنه يتراوح بين 90 ألف و150 ألف رينجيت)، ولنقل أنك حققت مبلغ 130 ألف، وحققت عضو آخر B في الفريق 150 ألف. وفي اجتماع الإدارة، أعلن رئيسك عن شكره وتقديره للسيد B، وأعطاه مكافأة، وتذكرة عطلة، ولا شيء لبقية الفريق.

كيف يكون شعورك أنت وأعضاء الفريق حينها؟

لهذا السبب قال الروائي الأمريكي إدغار واطسون هوي: "إن أكبر إهانة في الحياة هي أن تعمل بجد على شيء متوقعا أن تتلقى تقديراً كبيراً، ثم تفشل في الحصول عليه". فكل موظف يساهم في نجاح المنظمة. لذلك، يستحق كل موظف التقدير على كل من الإنجازات الفردية وعلى جهود الفريق.

فإذا دخلت إلى الفرع المالي لشركة (IBM) بنيويورك، فإن أول شيء يلفت انتباهك ويستقبلك هو لوحة إعلانات ضخمة ممتدة من الأرض إلى السقف مع صور فوتوغرافية لامعة لكل شخص في الفرع، ويوجد هذا التعليق تحت اللافتة: " الفرع المالي لشركة (IBM) بنيويورك، الطاقم هو ما يجعلنا مختلفين".

ولقد أوصيت بهذه الفكرة لإحدى المنظمات هنا في ماليزيا، وطبقاً لأقوال الإدارة، فقد زاد ذلك من مستوى التحفيز بين الموظفين. فأحد احتياجات شخصيتنا هو أن نشعر بالأهمية وأنا ذوي قيمة للآخرين. لذلك، فإن الاعتراف هو أهم طريقة لمساعدة الموظفين على البقاء محفزين. ويجب أن يتم هذا الاعتراف بشكل فوري ومنظم.

فهل تتذكر، كمدبر، متى كانت آخر مرة قمت فيها بإمعان النظر بشدة، بحثاً عن الشيء الجيد في أحد موظفيك، وهل وجدته، ومن ثم قدمت له مكافأة عليه؟

وهل تتذكر، كمدير، متى كانت آخر مرة قمت فيها بإعداد قائمة بالأشخاص الذين يعملون من أجلك وتحديثت مع كل واحد منهم شخصياً عن مقدار مساهمته في نجاح المنظمة وعبرت عن مدى امتنانك وتقديرك لجهوده؟

وهل تتذكر، كمدير، متى كانت آخر مرة كتبت فيها ملاحظة ووضعتها شخصياً في أحد جداول الموظفين تشكره على المهمة المنجزة؟

إذا كنت لا تتذكر آخر مرة قمت فيها بذلك أو لم يحدث أن قمت بذلك، فلا تتساءل عن سبب غياب حماس موظفيك في العمل.

لقد وضع توم بيترز، الخبير الاقتصادي العظيم، ومؤسس نظرية التميز في الأداء، أسئلة متقدمة لي طرحها المدير على نفسه، وأنا معجب بها بشدة، وهي:

هل شكرت موظفا نظير قيامه بتقديم قليل من المساعدة في الأيام الثلاثة الأخيرة؟

هل شكرت موظفا نظير قيامه بتقديم قليل من المساعدة في الساعات الثلاثة الأخيرة؟

هل شكرت اليوم موظفا في الخطوط الأمامية نظير تحمله لموقف صعب؟

هل أثبتت في الأسبوع الماضي وأمام الآخرين على أحد موظفيك نظير قيامه بعمل صغير من التعاون متعدد الوظائف؟

هل قمت شخصياً في الأسبوع الماضي/الشهر الماضي، بالاتصال/بزيارة أحد العملاء الداخليين للاطمئنان والاستفسار عن أحواله، أو للاعتذار له عن شيء صغير أو كبير سبق حدوثه؟

إذا كان لا يوجد سبب يدعوك في ذهنك للشك، بأنك قمت بذلك فأنت أكثر ملاءمة مما كنت أتخيله.

فالتقدير هو أفضل طريقة لزيادة الإنتاجية والتعاون والروح المعنوية والحفاظ على حماس الأفراد. فإذا أردنا أن نخرج أفضل ما في الناس، فعلياً أن نقدر ما يقومون به، ثم نكافئهم تبعاً لذلك، وبغض النظر عن حجم المهمة التي أنجزوها، كبيرة كانت أو صغيرة. وكل ما يتطلبه الأمر من المدير هو مجرد كلمات قليلة ولا تكلف شيئاً تقريباً. "شكراً لكم!" "لقد أحسنتم".

ويمكن للمدراء الحفاظ على حماس موظفيهم من خلال إظهار اهتمامهم بهم، وحسن إصغائهم إليهم، وتوجيههم، وجودة قيادتهم، وتفويض الأمور إليهم. فكل هذه الطرق والممارسات ستخلق حماساً دائماً لدى الفرد. وهي ما سيجعله متحمساً لتحمل المسؤولية، وراغباً في التعلم والتحسين. وسيساعده أن يساهم في مساعدة الآخرين وتلبية احتياجاتهم، لأن ذلك سيشعره بأهميته ووجود مغزى لعمله، وإسهامه في الفريق وفي المنظمة.

إن التركيز على المحفزات الخارجية (المال، المكافأة الرسمية، وما إلى ذلك) سيجعل إدارة المؤسسة مستمرة في زيادة هذه المكافآت وسيصبح الموظفون أكثر تطلبًا وسيؤدون أداءً سيئاً عندما لا تتم مواكبة هذه المتطلبات.

ففي كتابه الشهير "الإدارة التحفيزية" (الذي أوصي به كل مدير) قال ألكسندر هيام: "إن إدارة الناس على أساس الدافع الخارجي تدفعهم إلى نكران الجميل، إذ عليك الاستمرار في توفيرها لجعلهم يؤدون ما يجب عليهم. ويمكنك أن تطلق التهديدات عليهم، وتقديم مكافآت لأدائهم، أو يمكنك تجربة مزيج من الاثنين معا.

وبغض النظر عن كيفية قيامك بذلك، فأنت تقدم كل الحوافز، وهم يفعلون ما تريد لأن ذلك هو ما يمكنهم من كسب المكافأة أو تجنب العقوبة. وعندما تدير ظهرك للحظة، سيتوقف الموظفون ذوو الدوافع الخارجية عن العمل. وسوف يأتون في وقت متأخر للعمل، ويؤدون عملاً أقل في الأيام التي لا تكون فيها حاضراً لمراقبتهم. وسوف يحاولون التسلل من العمل أو القيام بأقل من المطلوب عندما يعتقدون أنك لا تراقب. والاختلاس وخيانة الأمانة أمر شائع بين هؤلاء الموظفين. وستشعر دائماً بأنك يجب أن تعمل بجد أكثر لمجرد إبقائهم يعملون".

www.aliqassem.com
www.dr.aliqassem.com
www.aliqasseminternational.com