



## خلاصه کتاب ۱۵۰۱ راه پاداش‌دهی به کارمندان نکات خلاصه کتاب «۱۵۰۱ راه پاداش‌دهی به کارمندان، نوشته دکتر باب نلسون»

- پاداش دادن به کارمندان کلید مدیریت و انگیزش آنها است.
- تقدیر از کارمندان باید بخشی جدانشدنی از روش‌های کاری باشد.
- مدیران خوب می‌دانند که آنها (نه منابع انسانی یا مدیر ارشد) باید از کارمندان خوب تقدیر کرده و به آنها پاداش دهند.
- می‌توانید شخصا، به صورت مکتوب، از طریق ارتباطات الکترونیک، مقابل عموم، در جشن‌ها یا در سایر رویدادهای ویژه از کارمندان تقدیر کنید.
- کارمندان متفاوت به انواع و اشکال مختلفی از تقدیر نیاز دارند.
- راه‌های بسیار کم‌هزینه یا بی‌هزینه‌ای برای پاداش دادن به کارمندان وجود دارد.
- شرکت‌ها همیشه باید راه‌هایی خلاقانه برای تقدیر از کارمندان شایسته پیدا کنند.

- تقدیر از یک کار گروهی به اندازه تقدیر از افراد شایسته مهم است. به همه اعضای تیم پاداش دهید.
- یک سیستم تقدیر ساختارمند برای همه شرکت ایجاد کرده و آن را نهادینه کنید. مالکیت سهام اثرگذارترین شکل پاداش‌دهی است.
- تقدیر و تمجید یک فرایند است، نه چیزی که آن را برای آخر پروژه نگه‌دارید.

## آنچه در این چکیده می‌آموزید

فهرست تقدیرهای باب نلسون راهکارهای درست و اشتباه برای پاداش‌دهی به کارمندان دارای عملکرد عالی را نشان می‌دهد. او نقش حیات تقدیر در انگیزش و عملکرد کارمندان را توضیح داده و روش تبدیل آن به بخشی جدانشدنی از شرکت را نشان می‌دهد. او استراتژی‌هایی را برای سناریوهای متنوع، از تقدیر منظم در روزهای کاری معمولی تا شناسایی و تقدیر از کارمندان در شرایط سخت را توضیح می‌دهد. مثال‌های واقعی او از روش کارآفرینان برتر در تقدیر از کارمندانشان، فهرست بلند او را باارزش‌تر می‌کند. مدیرسبز خواندن این کتاب را به مدیران پیشنهاد می‌کند.

## قوانین و مقررات شناسایی

بهترین مدیران می‌دانند که پاداش‌دهی به کارمندان برتر به ادامه‌دار شدن عملکرد عالی آن‌ها کمک می‌کند. تقدیر افراد را به تلاش بیشتر تشویق می‌کند، بازخورد مفیدی ارائه می‌دهد و به کارمندان کمک می‌کند تا به تلاششان ادامه دهند. اما نمی‌توان آن را به انگیزش تصادفی یا تشویق اتفاقی محدود کرد. برای بهبود تلاش‌های خود از «اصول تقدیر» زیر استفاده کنید:

- **همان چیزی را دریافت می‌کنید که به آن پاداش می‌دهید.** وقتی از عملکرد عالی تقدیر می‌کنید، کارمندان تمایل پیدا می‌کنند آن را تکرار کنند.
- **بهترین تقدیر تصادفی است.** وقتی از کسی تعریف می‌کنید، شوخی نمی‌کنید،

بلکه با توجه مثبت به یک اقدام عالی واکنش نشان می‌دهید.

• **بهترین تقدیر رایگان است.** تقدیرهای ساده همیشه خوشایند هستند و پذیرفته می‌شوند.

مدیران می‌توانند با تقدیر شخصی رودررو؛ تقدیر کتبی مثل یک نامه رسمی؛ تقدیر الکترونیکی مثل پیغام تلفنی یا ایمیل؛ یا تقدیر عمومی که یا منتشر می‌شود یا در یک جلسه ابراز می‌شود، از کارمندان دارای عملکرد برتر تمجید کنند. تقدیر باید به‌موقع، صمیمانه، مشروح، مختص گیرنده، با خوشرویی و مکرر باشد. تقدیر یک فرایند است نه کاری که آن را فقط در انتهای پروژه انجام دهید.

مدیر مهم‌ترین فرد در جریان تقدیر است. کارمندان ترجیح می‌دهند بازخورد مثبت را مستقیماً از زبان مدیرشان بشنوند. بسیاری از مدیران به‌اشتباه بر این باورند که مسئول تقدیر نیستند. آن‌ها اعتماد به‌نفس ندارند و فکر می‌کنند که نمی‌توانند به‌درستی از کسی تقدیر کنند یا اینکه شرکت از آن‌ها حمایت نخواهد کرد. مدیرانی که به کارمندان اجازه می‌دهند تصمیمات حیاتی گرفته و از فرصت‌ها استفاده کنند، و همچنین به روابط خوب ارزش می‌دهند، راحت‌تر از مدیرانی که این‌گونه نیستند، کار تقدیر و تمجید را انجام می‌دهند.

## فرهنگ‌سازی

داشتن یک فرهنگ‌سازمانی که مشوق تقدیر است، شرکت شما را به‌عنوان مکانی عالی برای کار معروف خواهد کرد. پاداش‌دهی به کارمندان باید فعالیت‌های پایدار و در ماهیت و فرایندهای شرکت نهادینه باشد تا تقدیر را به موضوعی رایج در فهرست کارهای مدیران تبدیل کند. تمجید باید اثر قابل‌سنجشی داشته باشد. پاداش‌هایی که نتیجه آماری خوبی دارند، بیشتر رایج می‌شوند.

روش‌های تقدیر از کارمندان با گذر زمان تغییر می‌کند. چند نمونه از روش‌های جدید عبارتند از:

- **تقدیر هم‌رده‌ها از هم.** همکاران و همچنین مدیران از هم تقدیر می‌کنند.
- **تشویق‌های تجربی.** فرستادن کارمندان به کلاس‌های آشپزی یا تفریحگاه‌های سلامتی.
- **سلامتی و توازن میان کار و زندگی.** پرداخت حق عضویت کلوپ ورزشی کارمندان برتر.
- **نهضت سبز.** ارائه پاداش برای دوچرخه‌سواری تا شرکت به‌جای آوردن اتومبیل.
- **خیریه، بخشش و خدمات اجتماعی.** دادن مرخصی برای کارهای خیریه داوطلبانه.

## روندها و مشکلات

روندهای جدید بر محیط کار اثر می‌گذارد. شرکت‌ها برای جذب کارمندان ماهر با هم رقابت می‌کنند و از آنجاکه نسل جدید (متولدین اواسط دهه ۵۰ و اوایل دهه ۶۰) بخش اعظم نیروی کار را تشکیل می‌دهند، مدیران با چالش‌های جدیدی روبه‌رو هستند. نسل جدید بسیار پرنرژی است، اما به مدیریت خلاقانه نیاز دارد. از آن‌رو که شرکت‌ها در سطح جهانی فعالیت می‌کنند، با چالش‌های ناشی از یک نیروی کار متنوع و مرتبط روبه‌رو هستند که از جمله آن می‌توان به دورکارها، کارمندان مجازی و کارمندان دوره‌ای مثل کارمندان پروژه‌ای اشاره کرد. با توجه به این پیشرفت‌ها مدیران باید به نحوه کمک عناصر انسانی شرکت خود به کسب نتیجه نهایی توجه ویژه داشته باشند. با استفاده از روش‌های زیر به افراد خود ارتقا بدهید:

- مدام به نسل جدید بازخورد بدهید، پاسخ‌های آن‌ها را بشنوید و به گفته‌هایشان توجه کنید.
- به کارمندان موقت همان محوریتی را در کار جدید بدهید که به کارمندان تمام‌وقت می‌دهید: پروژه‌های متنوعی را به آن‌ها محول کنید تا علاقه‌شان را به کار حفظ کنند.

- مدام با کارمندان مجازی در تماس باشید، با آنها جلسه بگذارید و برایشان ایمیل بزنید.

- به مناطق زمانی مختلف و تغییر رفتارهای فرهنگی بر اساس زمان توجه داشته باشید.

حتی هنگام چالش‌های اقتصادی که مدیران نیاز به خلاقیت بیشتری دارند، تقدیر باید همچنان یک اولویت باشد. شش رویکرد زیر بسیار موثر هستند:

**۱. مسیری شفاف و متقاعدکننده داشته باشید.** اطمینان حاصل کنید که کارمندان دلیل وجودی شرکت، اهداف آن و کارهایی که انجام می‌دهد و نمی‌دهد را درک کرده‌اند.

**۲. روابطی دنباله‌دار داشته باشید.** اطلاعات کارمندان خود را دائم به‌روز کنید؛ ملاقات‌هایی ترتیب دهید یا کاری کنید که مدیران با کارمندان ملاقات کرده و با آنها نهار بخورند.

**۳. کارمندان را دخیل کرده و به آنها انگیزه بدهید.** شرایط مالی شرکت را توضیح دهید. از کارمندان بخواهید در جلسات مدیران یا هیئت‌مدیره شرکت کنند؛ یک برنامه آموزشی ترتیب دهید.

**۴. به آنها اختیار، انعطاف‌پذیری و حمایت بدهید.** درخواست از کارمندان برای دورکاری، برگزاری جلسات کارمندان یا انتخاب وظایف توسط خود آنها نشانگر اعتماد به آنها در اتخاذ تصمیمات خوب است.

**۵. راه‌هایی برای یادگیری و رشد به کارمندان پیشنهاد بدهید.** حتی زمانی که از نظر بودجه در مضیقه هستید هم می‌توانید خدمات آموزشی ارائه دهید. در آموزش به سایرین از کارمندان برتر خود کمک بگیرید. آموزش ابتکارات را هم به برنامه خود اضافه کنید. فقط آن دسته از برنامه‌های آموزشی را حفظ کنید که کارایی‌شان ثابت شده است.

**۶. وقتی کارمندان به موفقیتی دست یافتند، از آنها تقدیر کنید.** ابزار تقدیر نمادین مثل گواهی‌نامه‌ها و لوح‌های تقدیر هم در شرایط خوب و هم در شرایط بد

نتیجه بخش است. مواردی کم‌هزینه مثل گواهی‌نامه برای فروشندگان محبوب یا کوپن‌هایی برای ناهار، عصرانه یا یک روز مرخصی اضافه را هدیه بدهید.

## تقدیر از افراد

مدیران خوب بر این باورند که باید جوی سرشار از انگیزه و پاداش ایجاد کنند. آن‌ها به‌موقع از فرصت‌ها برای تقدیر از عملکرد خوب استفاده می‌کنند، آن را به سایرین هم اعلام کرده و صمیمانه تشکر می‌کنند. آن‌ها هر روز از چهار روش شخصی، مکتوب، الکترونیک و عمومی برای تقدیر از عملکردهای خوب استفاده می‌کنند.

مدیران زیرک روش‌هایی خلاقانه برای جلب توجهات نسبت به کاری که عالی انجام‌شده پیدا می‌کنند. شاید به کارمند مذکور و همکاران او پاداش دهند یا برای او هدیه‌ای بخرند. تقدیر کتبی در هر زمانی از جمله در فواصل منظم مثلاً بعد از ارزیابی‌های دوره‌ای یا در انتهای سال مناسب است. برای نمایش تقدیر هم‌رده‌ها از یکدیگر و همچنین نمایش تعریف‌های مشتریان از تابلوهای اعلانات استفاده کنید. با ارسال نسخه‌های الکترونیک تقدیرنامه به همکاران کارمند مزبور این تقدیر را گسترش دهید. توجه مثبت و ساده مثل ساخت دیوار مشاهیر یا ارائه تقدیرنامه هزینه‌ای در بر ندارد.

وقتی افراد را گرد هم می‌آورید تا از عملکرد فوق‌العاده‌شان تقدیر کنید، تا جایی که ممکن است از همکاران و خانواده آن‌ها و همچنین از روسای ارشد هم دعوت به عمل آورید. پاداش دادن به کارمندان می‌تواند به‌سادگی چسباندن یادداشت تشکر روی در اتاقشان، تبریک به آن‌ها در خبرنامه داخلی شرکت یا مطرح کردن ایده‌هایشان در جلسات عمومی و جلسات مدیران باشد.

تقدیر (بزرگداشت یک موفقیت یا پیشرفت بزرگ) ابزاری بسیار ارزشمند است. کارهایی مثل در نظر گرفتن مسیر ورود ویژه برای کارمندان برتر، ارائه مزایای کوتاه‌مدت به آن‌ها مثل جای پارکینگ بزرگ یا غذای عالی در سلف شرکت و اختصاص

افتخاری یک هفته به گروهی از کارمندان مثل کارمندان بخش پشتیبانی یا کارمندان بخش خدمات مشتریان از جمله این کارهاست.

همه پول را دوست دارند، پس ارتقاها، مزایا، گواهی‌نامه‌های افتخاری یا کوپن‌ها را به‌خصوص وقتی افراد انتظارش را ندارند را فراموش نکنید. هدایای نقدی حد و حدودی دارند؛ می‌توانند موقتی و غیرشخصی باشند و شاید کارمندان انتظار دریافت آن‌ها را داشته باشند. تشویق‌های نقدی در صورتی بهترین نتیجه را دارند که چیزی مختص فرد انتخاب کنید که برایش مفید باشد. هدایایی که بیشترین ارزش را برای افراد دارد عبارتند از: کالاهای الکترونیکی، تجهیزات، خدماتی مثل رفتن به استخر و سونا یا گرفتن کارگر برای تمیز کردن خانه و هدایای غیرمعمول مثل کتاب‌های چاپ اول. هرچا ممکن است هدایا را با حکاکی نام فرد روی آن‌ها اختصاصی کنید.

## از تیم‌تان تقدیر کنید

تقدیر از تلاش‌های گروهی به‌اندازه تقدیر از افراد مهم است. با ایجاد توازن در تلاش‌های جمعی گروه و تمجید از همکاری‌های افراد، تقدیر منصفانه‌ای از آن‌ها به عمل آورید. برای کمک به اعضای تیم در تغذیه موفقیت یکدیگر، از پیشرفت‌های آن‌ها در طول پروژه تقدیر کنید. برای تقدیر و پاداش‌دهی به تلاش‌های گروه یا تیم از این هشت روش استفاده کنید:

۱. از یک مدیر ارشد بخواهید که در نخستین جلسه تیم حاضر شود، از آن‌ها تشکر کرده و برایشان آرزوی موفقیت کند.
۲. همه را در برنامه‌ریزی برای پروژه و تعیین اهداف آن مشارکت دهید.
۳. از موفقیت‌های کوچک در طول مسیر تقدیر کنید.
۴. از اعضای تیم بخواهید موفقیت‌های یکدیگر را شناسایی کنند.
۵. نامی برای تیم خود تعیین کرده و با موارد یادبود مثل تیشرت‌ها یا لیوان‌ها به آن هویت بدهید.
۶. تیم را به تفریحات لذت‌بخش خارج از محیط کار ببرید.

۷. از همان مدیر بخواهید برای دریافت گزارش پیشرفت‌ها دوباره با تیم ملاقات کند.
۸. وقتی تیم وظایفش را به انجام رساند، از تک‌تک افراد آن تشکر کنید.

با برگزاری مسابقات یا بازی‌ها روحیه تیمی را پرورش دهید. یک مسابقه شناسایی افراد با توجه به عکس‌های دوران کودکی‌شان ترتیب دهید. کارهای ساده مثل درخواست از همه افراد برای پوشیدن یک تیشرت خاص در یک روز خاص، اجرای بازی‌های مختلف و مهمانی دادن بی‌دلیل می‌تواند به تعمیق رابطه کارمندان و شادی آن‌ها کمک کند. توجه به روزهای تولد و سایر رویدادهای مهم باعث ایجاد روحیه تیمی می‌شود؛ مهمان کردن کارمندان به بستنی یا تعطیل کردن زود هنگام شرکت باعث افزایش روحیه می‌شود. اگر بودجه دارید، پاداش‌هایی مثل سفرهای تشویقی را برای کارمندان برتر در نظر بگیرید. تیم خود را به گردش ببرید تا دوچرخه‌سواری کنند، کمپ بزنند یا ورزش کنند.

## تقدیر از موفقیت‌های خاص

وقتی از رفتارهای خاص مثل فروش‌های بزرگ یا بهبود خدمات مشتریان تقدیر کرده و آن‌ها را تشویق می‌کنید، اطمینان حاصل کنید که این شناسایی منظم، به‌موقع و مختص نیازهای افراد است. جلسه‌ای آزاد ترتیب داده و عملکردهای برتر را برجسته کنید. کارمندان برتر را مرکز توجه این رویداد قرار دهید. برای جشن گرفتن موفقیت‌های چشمگیر مراحل زیر را انجام دهید:

- به فروشندگان موفق مرخصی بیشتر، پاداش مالی یا سفر ویژه جایزه بدهید.
- از کارمندان برتر بپرسید که چه پاداشی می‌خواهند و همان را تهیه کنید. شرکتی یک روز ویژه در سال داشت، بنرهایی برای آن روز تهیه می‌کرد و یک برنامه ناهار دسته‌جمعی ترتیب می‌داد.
- با توجه به تقدیرهای مکتوب مشتریان یک مراسم هفتگی اعطای جوایز بر اساس قرعه‌کشی ترتیب دهید.

- یک تابلوی تقدیر نصب کنید و تقدیرنامه‌های مشتریان را در آن به نمایش بگذارید.
- راه‌های بهبود کسب‌وکار و تجلیل از موفقیت‌ها را از کارمندان بپرسید؛ به ایده‌های برتر جایزه بدهید.
- به افرادی که بهره‌وری‌شان افزایش یافته است، ابزارهای نمادین بدهید.
- از کارمندان بخواهید که کار برتر کارمند دیگری را معرفی کنند تا از آن تقدیر شود.
- به پیشرفت‌های بی‌خطر پاداش بدهید.

## ابزار کار

برای ایجاد فرایندی مداوم از پاداش‌دهی و تقدیر از کارمندان، از این روش‌های ساختارمند استفاده کنید:

- **برنامه‌های پاداش‌دهی و سیستم‌های ارزیابی چندسطحی:** برنامه‌ای رسمی برای شناسایی عملکردهای برتر و تکرار منظم این کار تدوین کنید (مثل برنامه سه‌ماهه یا سالانه).
- **ارائه مزایا.** خدمات مناسبی مثل فروش کالا یا شستشوی اتومبیل در محل ارائه دهید؛ یک نمایشگاه سلامتی و شادی ترتیب دهید؛ برای غذاها و اسنک‌ها یارانه در نظر بگیرید.
- **مراسم سالگردهای مختلف کارمندان و سالگرد شرکت.** با دادن هدایا یا مرخصی به رویدادهای مهم زندگی کارمندان توجه کنید. وقتی شرکت رویدادی ویژه دارد، مهمانی ترتیب دهید.
- **سهام و مالکیت شرکت.** برنامه ارائه سهام شرکت به کارمند یکی از مهم‌ترین اشکال تقدیر است.

## درباره نویسنده

دکتر باب نلسون، کارشناس انگیزش کارمندان و مدیر شرکت انگیزشی نلسون است. او یکی از موسسان شرکت بین‌المللی شناسایی متخصصین است و چهار میلیون جلد کتاب را به ۳۷ زبان فروخته است.