

بررسی تأثیر پاداش بر عملکرد سازمان

نویسنده: ناصر پورصادق^۱

حمید خسروی^۲

فصلنامه (علمی-تخصصی) مطهر، سال چهاردهم، شماره ۴۳، زمستان ۱۳۹۶

چکیده

سازمان، از اجزای مختلفی تشکیل شده که در راستای رسیدن به اهداف تعیین شده، با یکدیگر در تعامل می-باشند. در بین اجزای سازمان، نیروی انسانی، نقش کلیدی ایفا می کند. در بُعد محتوایی و روح سازمان، اصولاً موضوعی که مطرح می باشد، انگیزه کارکنان است. انگیزه یا عوامل انگیزشی، موجب می شود یک انسان با انرژی بیشتری به سمت اهداف حرکت نماید. یکی از عوامل انگیزشی که در سازمان ها مطرح است، عامل پاداش بوده که باید توسط علمای عرصه مدیریت به آن توجه ویژه ای شود. سازمان ها، بر این باورند که نیروی انسانی، به عنوان منبع اصلی ایجاد ارزش در سازمان و به عنوان مزیت رقابتی مطرح است. در بازار رقابتی امروز، نیاز سازمان ها به حفظ نیروی انسانی متخصص، بیش از پیش آشکار شده و ارائه پاداش، راهبردی در جهت وصول به این مهم است. پرداختن به این موضوع، در بالا بردن بهره وری کارکنان و ایجاد رقابت سالم، نقش به سزایی دارد. هدف از این پژوهش؛ ارائه درک صحیحی از معنای پاداش، اهمیت آن، انواع و طیف های پاداش، نقش و جایگاه پاداش در اداره سازمان و... است. نوع تحقیق حاضر، توصیفی بوده و در جمع آوری اطلاعات، از روش کتابخانه ای، بهره خواهیم جست.

واژگان کلیدی: مدیریت، سازمان، پاداش، عملکرد، بهره وری.

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه عالی دفاع ملی.

۲. دانشجوی دکتری مدیریت راهبردی نظامی، دانشگاه عالی دفاع ملی؛ (نویسنده مسئول).

سازمان‌ها، بر این باورند که نیروی انسانی، به عنوان منبع اصلی ایجاد ارزش در سازمان و به عنوان مزیت رقابتی، مطرح است. در بازار بسیار رقابتی امروز، نیاز سازمان‌ها به حفظ نیروی انسانی متخصص، بیش از پیش آشکار شده و ارائه پاداش، راهبردی در جهت وصول به این مهم است. در چنین شرایطی، حفظ نیروی انسانی و ایجاد انگیزه در جهت افزایش روز افزون بهره‌وری در کار، با استفاده از مکانیسم‌های مختلف، از جمله پاداش، از اهم وظایف هر سازمان است.

پروفسور داووا اسکات^۱ مسئول منابع انسانی و روابط کارکنان دانشگاه لویال^۲ شیکاگو بیان می‌کند: هم‌زمان که اقتصاد خود را بهبود می‌بخشید، باید ساختار و شیوه پاداش‌های پرداختی خود را تغییر دهید، در غیر این صورت، استعدادهای کلیدی خود را بیرون از سازمان خواهید دید. این استعدادهای کلیدی مدیران اجرایی، سطح بالا نیستند، بلکه کارکنانی هستند که به‌طور دائم، بیشترین ارزش را برای سازمان، ایجاد می‌کنند. پاداش می‌تواند زمینه رضایت و عدم رضایت کارکنان را موجب می‌شود. همان‌گونه که سیستم پاداش‌دهی مناسب و مدیریت درست در این زمینه، می‌تواند رضایت فراوانی را برای کارکنان و مدیران سطوح مختلف سازمان فراهم آورد، مدیریت نادرست آن نیز عدم رضایت و اختلافاتی را به وجود می‌آورد؛ بدین معنا که چه‌بسا با عدم رعایت اصول و قواعد پاداش‌دهی، ضمن هزینه کردن، موجب نارضایتی در بین کارکنان شود؛ به نحوی که احساس تعارض و بی‌عدالتی را برجسته می‌کند. همچنین نقش پاداش در هدایت رفتار کارکنان، به‌ویژه در جذب و نگهداری نیروهای مستعد، بسیار مهم است (محمد زاده، ۱۳۸۵: ۱۴۱).

درک صحیح از جایگاه و نقش پاداش در سامانه مدیریتی، می‌تواند به عنوان یک حربه مناسب برای ایجاد انگیزه، به کارگیری شود؛ عدم توجه به این امر، باعث می‌شود منابع نیروی انسانی، با بی‌هدفی، به کار خود ادامه داده و در نهایت، دچار آسیب‌هایی چون روزمرگی، فرار از خدمت، بی‌انگیزگی، قیاس کردن با دیگر همکاران، تأخیر و تعجیل، افسردگی، منفی‌بافی، تشکیل خرده فرهنگ معارض با فرهنگ حاکم بر سازمان و... شود. برای برون‌رفت از این فضا، مدیریت باید با اعمال تشویقات مؤثر، فرد را به سوی اهداف تعیین شده، سوق دهد، به نحوی که برای رسیدن به پاداش‌های ملموس و غیر ملموس، تلاش نماید.

با این اوصاف، سؤالی که در این نوشتار، به دنبال تبیین و توضیح آن هستیم اینکه

1. Dow Scott

2. loyal

معنای پاداش، دیدگاه‌ها و نظرات مختلف در این حوزه و روش‌ها و انواع پاداش چیست؟ نوع تحقیق حاضر، توصیفی بوده و به نوعی به دنبال تبیین و تشریح معنای پاداش و تأثیر آن، بر عملکرد سازمان می‌باشیم.

۲. مفهوم‌شناسی و اهمیت پاداش

پاداش^۱، جایزه‌ای دلخواه است که در ازای یک کار مشخص، یک تلاش اضافه‌تر، انجام موفقیت‌آمیز یک کار یا پس از یک رویداد خاص، پرداخت می‌شود و هیچ تضمینی برای پرداخت دوباره آن، برای کارهای مشابه، وجود ندارد.

پاداش، از چنان اهمیتی در مباحث مربوط به مدیریت، برخوردار است که از آن، به عنوان یکی از منابع قدرت مدیر، تحت عنوان «قدرت پاداش» یاد می‌شود. منظور از قدرت پاداش، استفاده از پاداش‌های مختلف درونی و بیرونی، به منظور کنترل عملکرد افراد است. به عبارتی، مدیر از قدرت پاداش، به منظور تأثیرگذاری و کنترل رفتار زیردستان، استفاده می‌کند (رابینز و کالتر، ۱۹۹۹). اگرچه همه مدیران، دارای قدرت پاداش مشابه‌ای هستند، اما موفقیت در دسترسی و به کار بردن اثربخش پاداش، نیازمند مدیریت آن است. به منظور مدیریت بهینه پاداش، آشنایی با انواع پاداش و سیستم‌های مختلف پرداخت‌کننده پاداش، ضروری به نظر می‌رسد که در قسمت‌های بعد، به تشریح آن می‌پردازیم.

پاداش می‌تواند زمینه رضایت و عدم رضایت کارکنان را موجب شود. همان‌گونه که سیستم پاداش‌دهی مناسب و مدیریت درست در این زمینه، می‌تواند رضایت فراوانی را برای کارکنان و مدیران سطوح مختلف سازمان، فراهم آورد. مدیریت نادرست آن نیز عدم رضایت و اختلافاتی را به وجود می‌آورد.

پاداش پرداخت، از مهم‌ترین عناصر سازمان‌های مدرن است. «پرداخت»، به هر آنچه که به کارکنان در ازای کاری که برای سازمان انجام می‌دهند، ارائه شود، گفته می‌شود. پرداخت می‌تواند به شکل پاداش‌ها، مشوق‌ها، انگیزاننده‌ها، و مزایای جبرانی باشد. اما یکی از اساسی‌ترین مشکلات در طراحی سیستم پاداش، این است که به‌طور دقیق و عینی، به چه چیزی پاداش داده شود.

سیستم پاداش، باید کارا و اثربخش باشد؛ به عبارت دیگر، تخصیص و اعطای پاداش در سازمان، باید به گونه‌ای باشد که حداکثر بازده را برای سازمان ممکن سازد (سعادت، ۱۳۹۵: ۲۵۳). به عنوان اولین قدم در این راستا، سیستم باید طوری طراحی گردد که اعطای پاداش، مشروط به عملکرد مؤثر باشد. عملکرد مؤثر، عملکردی است که در جهت میل به اهداف سازمان باشد. تنها در این صورت است که استفاده از پاداش، به عنوان مکانیسمی برای تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان، کارساز است (Akerman, 1984: 55-57).

1. Reward

۳. پاداش و جزا در قرآن کریم

قرآن کریم، کاملاً یک سیستم پاداش و جزا (تشویق و تنبیه) را به کار برده است. به طوری که بسیاری از آیات، دلالت بر دنیا و آخرت، توأم با پاداش و تنبیه‌های مثبت و منفی دارد.

علاوه بر این دنیا، بر اساس اعتقاد به معاد که از اصول دین مبین اسلام می‌باشد و آخرت، میعادگاهی است که کلیه افکار، صحبت‌ها و حرکات انسان را منعکس و آشکار و مطابق با آن‌ها پاداش و یا مکافات اعمال آدمی، به مورد اجرا خواهد گذاشت (مصباح یزدی، ۱۳۷۹: ۲۴).

«فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ» (زلزال، ۷-۸)؛ هر کس به قدر ذره‌ای کار نیک کند، پاداش آن را خواهد دید و هر کس به قدر ذره‌ای، کار زشت مرتکب شود، آن هم به کیفرش خواهد رسید. در این آیه، می‌بینیم که کوچکترین کاری که انسان، چه خوب و چه بد، در این دنیا انجام دهد، محو و نابود نخواهد شد؛ بلکه پاداش و یا کیفر آن را در دنیای دیگر، خواهد دید (افجه ای، ۱۳۷۳: ۴۵).

در قرآن مجید، بیش از هفتاد مورد فقط در مورد جزا و مشتقات آن ذکر شده که از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. ذیلاً تعدادی از این آیات شریف، ذکر می‌گردد:

«هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ» (رحمن، ۶۰)؛ آیا پاداش نیکی و خوبی غیر از نیکی و خوبی است؟

«فَإِنْ قَاتَلْتُمُوهُمْ فَاقْتُلُوهُمْ كَذَلِكَ جَزَاءُ الْكَافِرِينَ» (بقره، ۱۹۱)؛ اگر با شما جنگیدند پس شما هم با آن‌ها بجنگید، اگر شما را کشتند یا قصد کشتن کردند، پس شما هم همان کار را کنید؛ این است جزای کافران.

«أَمَّا مَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا فَلَهُ جَزَاءُ الْحُسْنَى» (کهف، ۸۸)؛ اما هر کس ایمان بیاورد و عمل صالح و شایسته انجام دهد، سپس برای او جزاء و پاداش نیکوست.

«وَجَزَاءُ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِثْلُهَا» (شوری، ۴۰)؛ و پاداش بدی مردم، بدی مثل آن است. «وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ» (نحل، ۹۷)؛ و البته اجر و پاداش می‌دهیم نیکوتر از اعمالی که انجام می‌دادند.

اگر کیفر و پاداش وجود نداشت، تعیین وظایف و تکالیف برای انسان نیز بیهوده بود؛ زیرا بر فرض اینکه انسان آن وظایف را انجام ندهد، هیچ گونه مجازاتی برایش وجود نخواهد داشت (سید علی پور، ۱۳۸۳: ۹۴-۱۰۶).

۴. معایب و مزایای پاداش‌های مادی به عنوان وسیله ایجاد انگیزه

پاداش از ابزارهای بسیار قوی مدیریت است، در صورتی که درست استفاده گردد،

سبب بهره‌وری بالاتر و در صورت عدم کاربرد مناسب، سبب افزایش هزینه‌های منابع و کاستن عملکرد خواهد بود (محمود زاده، ۱۳۸۱: ۱۹). لذا مدیران در پرداخت پاداش، بایستی مراقب آسیب‌های آن نیز باشند. ذیلاً به برخی از آسیب‌های پاداش‌های مادی، اشاره می‌کنیم:

۴-۱. اثر آن کوتاه مدت است: بیشتر پاداش‌های مادی به‌طور سالانه پرداخت می‌شود و اثر آن در مدتی کوتاه از بین می‌رود.

۴-۲. پول که ابتدا به عنوان پاداش برای عملکرد فوق‌العاده داده می‌شود، ممکن است به زودی به عنوان یک حق دائمی، تلقی شود.

۴-۳. وقتی به افراد برای انجام هر کار خاصی پول داده می‌شود ممکن است این پول جانشین انگیزه‌های درونی شود. بعضی از افراد، صرفاً به خاطر لذت از کار یا احساس رضایت به خاطر حل کردن یک مشکل و یا هیجان برخورد با یک چالش، در انجام وظایف خود، تلاش اضافی می‌کنند. در این حالت، اگر آنان پی ببرند که به خاطر تلاش اضافی‌شان، پاداش‌هایی دریافت می‌کنند، خیلی خوششان نمی‌آید؛ زیرا احساس می‌کنند این کار به خاطر پاداش‌های پولی انجام داده‌اند، نه به خاطر انگیزه‌های درونی خود.

حال در اینجا این سؤال، مطرح می‌شود که اگر استفاده از پول، به عنوان وسیله ایجاد انگیزه، دارای این معایب است؛ پس چرا هنوز به عنوان یک عامل مهم در این زمینه، مطرح می‌باشد؟ همان‌طوری که در بالا اشاره شد، اثر استفاده از پول، کوتاه مدت است و شرکت‌هایی که از آن به عنوان مهم‌ترین وسیله ایجاد انگیزه، استفاده می‌کنند، هیچ‌گاه نمی‌توانند افراد را برای همیشه راضی نگاه دارند. اما در عین حال، دلایل دیگری وجود دارد که با توجه به آن‌ها نمی‌توان قدرت پول را نادیده گرفت.

یکی از دلایل، این است که گرچه ممکن است پاداش‌های مالی، وسیله ایجاد انگیزه خوبی نباشد، اما عدم وجود آن، به شدت از انگیزه کارکنان می‌کاهد. وقتی که پاداش‌های مالی، انتظارات مادی کارمندان را برآورده نکنند، ممکن است آن‌ها دیگر برای شما کار نکنند یا کم‌کاری نمایند و یا حتی دست به خرابکاری بزنند. نکته دیگر این است که از پول، به عنوان مقیاس ارزیابی استفاده می‌شود. افراد با توجه به میزان دریافتی خود، دستاوردهای خود و اهمیت خود را برای سازمان و جای خود را در میان دیگر افراد سازمان و حتی در جاهای دیگر، مورد ارزیابی قرار می‌دهند، یعنی آن‌ها هرچه بیشتر دریافت کنند. بر این تصورند که در سطوح بالاتری قرار دارند. اما پول، نباید تنها وسیله ارزیابی افراد به شمار رود (رمضانی، ۱۳۹۳: ۹۰).

مدیرانی که برای دادن پاداش به کارمندان‌شان و ارزیابی آنان، اختیارات زیادی ندارند،

می‌توانند از راه‌های دیگر میان آنان، انگیزه ایجاد کنند؛ زیرا بسیاری از افراد را می‌توان با چیزهایی ترغیب کرد که اصلاً قابل اندازه‌گیری نیستند، ولی ایجاد این پاداش‌ها محدود به ابتکار و مهارت مدیریت منابع انسانی و توانمندی برای برانگیختن رفتار مطلوب دارد (دیسنزو، ۱۳۸۹: ۴۱۷).

۵. انواع پاداش

۵-۱. پاداش درونی

اگر کاری فی‌نفسه، برای فرد ارزش داشته باشد، انجام آن کار، اجر و پاداشی است که او خواهان آن است؛ یعنی پاداش کار، در ذات کار و جزء لاینفک آن می‌باشد. بدین ترتیب، اگر پاداش درونی باشد، دیگر نیازی به سرپرستی و نظارت شخص ثالث، برای انجام کار، وجود نخواهد داشت و فرد، با انگیزه و محرک درونی، خود به سوی هدف، حرکت خواهد کرد. مزیت پاداش درونی، این است که به خاطر وجود انگیزه درونی، حرکت و فعالیت فرد، ریشه در وجود خود او دارد و در نتیجه، نیاز به حضور و دخالت سرپرستی که او را به حرکت وا دارد، به حداقل می‌رسد. علاوه بر خود انگیزگی و خود جوشی، پاداش درونی، مزیت دیگری نیز برای سازمان دارد و آن، هزینه کم آن، در مقایسه با پاداش بیرونی است؛ مانند: الف) احساس به انجام رساندن کاری (تکمیل): توانایی در شروع و خاتمه دادن به یک پروژه، کار، شغل و... برای بسیاری از افراد، مسأله مهم و لذت‌بخشی است و بار انگیزشی زیادی را به همراه دارد. اثر تکمیل کار و وظیفه محوله، در واقع، خود پاداش‌دهی به حساب می‌آید.

ب) احساس آزادی عمل و استقلال: بسیاری از کارکنان، به دنبال شغل و پست‌های سازمانی هستند که دامنه تصمیم‌گیری در آن‌ها زیاد باشد، آن‌ها می‌خواهند بدون نظارت و سرپرستی مستقیم و نزدیک، به انجام امور محموله بپردازند.

ج) احساس مفید بودن رو به رشد و کمال داشتن (پیشرفت و ترقی): پیشرفت و ترقی یک پاداش، خود اجرایی است که در حقیقت، محصول و فرآورده یک هدف چالش‌انگیز هستند.

د) رشد فردی: رشد فردی برای هر شخص، یک پدیده یکتا و منحصر به فردی هستند که در اختیار قرار دادن فرصت و تشویق برای رشد و توسعه و مهارت‌های کارکنان در محل کارشان، باعث رشد ظرفیت‌ها و توانایی‌های آن‌ها می‌شود که حداکثر و یا حداقل رضایت درونی را به طور بالقوه، تجربه کنند؛ در غیر این صورت، باعث دلسردی و نارضایتی می‌شود. ه) احساس لیاقت و شایستگی.

ز) احساس رضایت و آرامش (سعادت، ۱۳۹۵: ۲۵۴).

۵-۲. پاداش بیرونی

بر خلاف پاداش درونی که منشأ آن، خود فرد است، پاداش‌های بیرونی به چیزی خارج از وجود وی، ارتباط دارد. به بیان دیگر، پاداش‌های بیرونی، ریشه در شغل ندارند و انجام کار فی نفسه، برای فرد با پاداش همراه نیست. بدین لحاظ، پاداش‌های بیرونی وسیله ابزاری، در دست مسئولان سازمان است و با ایجاد شرایط و مکانیسم‌هایی برای دریافت آن‌ها، رفتار کارکنان را در جهت مطلوب، سوق می‌دهند. مانند دریافت حقوق و دستمزد بیشتر، ترفیع مقام، مورد ستایش قرار گرفتن، محیط و شرایط کاری بهتر ستایش و قدردانی از مرئوس، ارتقا، دفتر کار بزرگ با دکوری زیبا، منشی خصوصی و اتومبیل و راننده، رایج‌ترین پاداش بیرونی «پرداخت نقدی» است که به صورت‌های مختلف، به کارکنان اعطا می‌شود؛ مانند حقوق و انعام، کوپن و جایزه نقدی و پرداخت‌های فوق‌العاده به خاطر شایستگی فرد یا افزایش تولید و سهمیم نمودن کارکنان در سود، از جمله مثال‌های پرداخت نقدی است. الف) دریافت حقوق و دستمزد بیشتر: اصلی‌ترین پاداش بیرونی، پاداش مالی است. مدیران، باید قبل از ارائه پاداش از وضعیت شایستگی‌ها و صلاحیت‌های کارکنان، اطلاع کافی و مفید در اختیار داشته باشند؛ یعنی توانایی و مهارت توأم با تجربه، در کنار دریافت پاداش، می‌تواند مؤثر باشد.

ب) دریافت مزایای بیشتر: از جمله مزایای جانبی طرح‌های درمان و استفاده از امکانات بیمارستانی، بیمه، مهد کودک، غذای ارزان قیمت، خرید کالا با بهای ارزان‌تر، کمک مسکن، کمک‌های تحصیلی و... که هر یک به نوبه خود، می‌تواند باعث افزایش انگیزش کارکنان شوند.

ج) ترفیع مقام: اعطاء ترفیع برای افرادی که واقعاً شایسته هستند، با در نظر گرفتن مدرک‌ها و معیارها، از جمله عملکرد و ارشدیت کارمند.

د) پاداش‌های بین فردی: عبارتند از اعطای مراتب و موقعیت‌های شغلی و قدردانی از کارکنان از جمله پاداش‌های بین فردی، محسوب می‌شود.

هـ) محیط و شرایط کاری بهتر.

ز) مورد ستایش قرار گرفتن (همان: ۲۵۶).

۶. معیارهای اعطای پاداش

پاداش مناسب، بایستی دارای یک سری از ویژگی‌های ذیل باشد:

۱-۶. در جهت ارزش‌ها و منافع سازمانی باشد.

۲-۶. متناسب با ارزش‌ها و باورهای شرکت باشد.

۳-۶. حمایت و هدایت رفتار مطلوب کارکنان باشد.

۴-۶. کافی و مناسب باشد (عربانی، ۱۳۷۸: ۱۲۵).

۵-۶. منصفانه باشد: پرداخت پاداش به هر فرد، بایستی به طور منصفانه و با توجه به تلاش‌ها، تعدادها و معلومات به مهارت‌های افراد و قابل مقایسه با سازمان‌های دیگر، صورت گیرد.

۶-۶. متنوع باشد: تکرار یک پاداش، از خاصیت انگیزشی آن می‌کاهد.

۷-۶. پاداش، حتمی و قطعی باشد.

۸-۶. پاداش نباید حد افراط و تفریط داشته باشد؛ بلکه با توجه به سطح عملکرد فرد و توان پرداختی سازمان، تعیین گردد.

۹-۶. پاداش باید موازنه شده و سنجیده باشد و به طور منطقی پرداخت شود.

۱۰-۶. پاداش باید برانگیزاننده باشد، بر نیروی کار برای کار اثربخش و کارآمد و بهبود عملکرد، تأثیر بگذارد.

۱۱-۶. مورد قبول نیروی کار باشد. نیروی کار بایستی سیستم پاداش را درک کرده و آن را یک سیستم عقلایی بداند.

به طور کلی، دو معیار مهم در مدیریت پاداش وجود دارد: یکی فوریت و دیگری توازن. فوریت، بدین معناست که پاداش بایستی تا حد امکان، بلافاصله پس از عملکرد مطلوب ارائه شود؛ زیرا هر چقدر بین این دو، فاصله بیافتد، از خاصیت انگیزشی پاداش، کاسته می‌شود و منظور از توازن، نوعی برابری و عدالت بین عملکرد فرد و نوع و میزان پاداش است. در صورت عدم توازن بین این دو از خاصیت انگیزشی پاداش کاسته می‌شود (زمانی، ۱۳۹۲: ۲۵-۲۶).

۷. مبنای اعطای پاداش

پاداش، در واقع وسیله‌ای که با استفاده از آن، سازمان از کارکنان خود، به خاطر شایستگی آن‌ها سپاسگزاری می‌کند، و با این قدرشناسی و ادای احترام، آن‌ها را به ادامه کار خود، تشویق می‌نمایند. معیارهایی که معمولاً بر اساس و مبنای آن‌ها به کارکنان، پاداش داده می‌شود، عبارتند از:

۱-۷. عضویت در سازمان: اگرچه معمولاً مدیران و مسئولان سازمان، سعی می‌کنند خود و دیگران را متقاعد سازند که مبنای اعطای پاداش به کارکنان، شایستگی و عملکرد مؤثر آن‌هاست، ولی حقیقت، جز این است و در واقع، عضویت افراد در سازمان، در تخصیص و اعطای پاداش، همیشه عامل مهمتری از عملکرد آن‌ها بوده است.

اعطای پاداش، به خاطر عضویت در سازمان، از دو نظر حائز اهمیت است: اولاً، این امر در جذب و استخدام نیروهای توانا و شایسته، بسیار مؤثر است و اگر پاداش‌ها از نظر

کسانی که داوطلب استخدام در سازمان هستند، کافی نباشد، سازمان به دشواری می‌تواند نیروهای متخصص و کاردانی که حیات و موفقیتش بستگی به وجود آن‌ها دارد، جذب و استخدام نماید. ثانیاً، کم و کیف سیستم پاداش در باقی ماندن اعضا در سازمان، مؤثر می‌باشد. سیستم پاداش در سازمان، باید طوری طراحی شده باشد که کارکنان پر توان و شایسته، به نسبت سهم بیشتری که در پیشبرد اهداف سازمان دارند، دریافت‌های بیشتری داشته باشند، چنین سیستمی باعث می‌گردد که اعضای سازمان، احساس نمایند خدمات ارزنده آن‌ها نایده گرفته نمی‌شوند.

۲-۷. حضور در سازمان: میان غیبت و رضایت از شغل، رابطه معکوس وجود دارد. سیستم پاداش، باید طوری طراحی شود که در کاهش غیبت کارکنان، مؤثر باشد. یعنی تدابیری پیش‌بینی گردد که سیستم پاداش، اولاً عامل مهمی در رضایت اعضای سازمان گردد و ثانیاً، در این سیستم، کارکنانی که به‌طور منظم در سازمان، حضور دارند، تشویق و کارکنان نامنظم، تنبیه شوند.

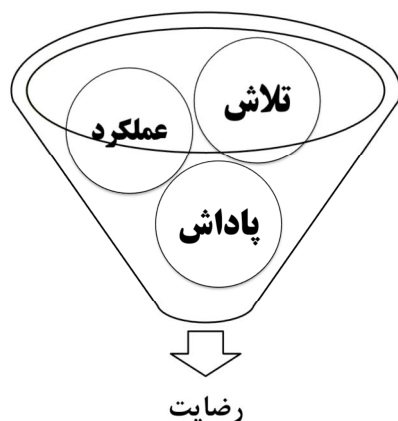
۳-۷. عملکرد: دریافت پاداش از سازمان، به خاطر کار و فعالیت، یکی از منطقی‌ترین اصولی است که در هر سازمان، رعایت می‌شود. اگر کارکنان سازمان، عقیده داشته باشند که عملکرد بهتر، منجر به دریافت پاداش می‌شود، امید به دریافت پاداش، نقش مثبتی در عملکرد بهتر و مؤثرتر آن‌ها خواهد داشت. مدل جامعی که دانشمندان طراحی کردند، متغیرهای اصلی آن، تلاش، عملکرد، پاداش و رضایت می‌باشد:

۱-۳-۷. تلاش: منظور از تلاش، انرژی و نیرویی است که کارمند، صرف انجام کار می‌کند. میزان تلاشی که از کارمند، دیده می‌شود، تابع دو متغیر است: ارزش پاداش برای کارمند و احتمال دریافت پاداش، در صورت تلاش؛ ارزش پاداش، بستگی به میزان جذابیت و مطلوبیت پاداش برای فرد دارد و عامل مؤثر دیگر در تلاش، برداشتی است که کارمند از رابطه میان تلاش و پاداش دارد.

۲-۳-۷. عملکرد: نتیجه واقعی قابل اندازه‌گیری تلاش است، اگرچه تلاش، منجر به عملکرد می‌گردد، این دو را نمی‌توان با یکدیگر، برابر دانست و میان این دو، تفاوت فاحشی وجود دارد. اختلاف میان تلاش (یعنی آنچه کارمند می‌کوشد تا حاصل آید) و عملکرد (یعنی آنچه واقعاً حاصل شده است)، بستگی به ترکیب دو متغیر دارد: خصوصیات و توانایی‌های کارمند و تصویری که کارمند، از نقش خود دارد.

۳-۳-۷. پاداش: عملکرد، منتهی به دریافت پاداش می‌گردد.

۴-۳-۷. رضایت: پاداش باید از نظر فرد، مناسب باشد. رضایت فرد، بستگی به این دارد که آیا پاداشی که دریافت می‌کند، همان پاداشی است که او انتظار آن را داشته است یا خیر؟



۴-۷. رشدیت: بزرگ‌ترین مزیت ارشدیت، به‌عنوان مبنایی برای اعطای پاداش، سهولت، محاسبه و قابلیت اندازه‌گیری دقیق آن است؛ زیرا ممکن است نتوان به آسانی، کیفیت کار کارکنان را تعیین کرد و با قاطعیت، عملکرد یکی را بهتر از دیگری دانست، در حالی که سابقه کار را به راحتی می‌توان معین نمود.

۵-۷. تخصص: برای اشخاصی که تحصیلات و معلومات عالی دارند یا در زمینه‌های خاصی، از مهارت و استعداد زیادی برخوردارند، معمولاً پاداش متناسب با وضعیت ویژه آن‌ها معین می‌گردد (سعادت، ۱۳۹۵: ۲۶۲).

۶-۷. قضاوت و تصمیم‌گیری: مشاغلی وجود دارند که دارای چهارچوب یا ماهیت مشخصی نیستند و روش از پیش تعیین شده‌ای برای آن‌ها وجود ندارند، در نتیجه، انجام این قبیل مشاغل، نیاز به تعقل و تفکر، ابتکار و خلاقیت، قضاوت و تصمیم‌گیری شاغل دارد و او باید با اتکا به فکر و ذهن خویش، مسائل را حل کند. بنابراین، هر چه انجام کار، نیاز بیشتری به تصمیم‌گیری و ابتکار عمل شاغل داشته باشد، به همان نسبت باید پرداخت‌های سازمان به او، بیشتر باشد.

۷-۷. اهمیت: به خاطر تفاوت‌های زیاد شخصیتی و سلیقه‌ای که میان افراد وجود دارد، عملاً نمی‌توان پاداشی را تعیین کرد که برای همه کارکنان، ارزش و اهمیت یکسان داشته باشد. بنابراین، کار دشوار در طراحی سیستم پاداش، این است که اولاً، سیستم باید در حد امکان، برای تعداد بیشتری از کارکنان، جذابیت داشته باشد و ثانیاً، پاداش‌های متنوع و گوناگونی را شامل گردد که هر کدام از آن‌ها برای عضوی در سازمان، مهم و با ارزش باشد.

۸-۷. انعطاف: سیستم پاداش باید انعطاف‌پذیر باشد، به این معنی که باید بتوان مقدار یا میزان پاداش را متناسب با افزایش یا کاهش عملکرد مؤثر، تغییر داد. علاوه بر این، سیستم باید در اعطای پاداش به کارکنان نیز انعطاف‌پذیر باشد، یعنی باید بتوان به کسانی که واقعاً سزاوار هستند، پاداش داد.

۹-۷. دشواری کار: سختی کار نیز معیار دیگری برای تخصیص پاداش است. برای کارهای

پیچیده و دشوار که انجام آن، دشوار بوده یا تحت شرایط طاقت فرسا، انجام می گیرند، اضافه پرداخت و فوق العاده های خاصی، پیش بینی می گردد (قلی-پور، ۱۳۹۱: ۳۰۹).

۷-۱۰. فراوانی (دفعات): یکی از مشکلات در اعطای پاداش، بازده نزولی آن است یعنی اعطای مکرر یک پاداش، باعث کاهش یا از بین رفتن ارزش و اهمیت آن می گردد. پاداشی مطلوب است که بدون آنکه ارزش و اهمیت خود را از دست بدهد، بتوان به دفعات از آن، استفاده نمود.

۷-۱۱. آشکاری: پاداشی مؤثر است که برای فرد، مشهود و ملموس باشد. پاداشی که نمایان باشد، نه تنها در تشویق و ایجاد انگیزه در شخص گیرنده پاداش، مؤثر است؛ بلکه معمولاً همان احساس و آثار مثبت را در کسانی که شاهد اعطای پاداش هستند نیز به وجود می آورد.

۸. طرح های جدید اعطای پاداش

۸-۱. پرداخت یک جا: در هر سازمانی، معمولاً سالی یک بار حقوق کارکنان، مورد بررسی قرار می گیرد تا مبلغی که باید به عنوان افزایش حقوق به آن اضافه گردد، محاسبه و تعیین شود. اگر منظور از افزایش حقوق، ایجاد انگیزه در کارکنان باشد، پرداخت آن به این شکل، تأثیر زیادی در این امر، نخواهد داشت، زیرا اولاً، شرط انعطاف پذیری پاداش، در آن رعایت نشده است و کارمند، در هر حال بدون توجه به کیفیت و کمیت عملکردش، هر ماه مبلغ ثابت و معینی را به عنوان اضافه حقوق، دریافت می کند و ثانیاً، حتی اگر مقدار افزایش حقوق، زیاد و قابل ملاحظه هم باشد، تقسیم و تقسیط آن به مبالغ ناچیز و پرداخت آن، طی دوره های طولانی، تأثیر آن را از بین می برد و ممکن است که اصلاً به نظر کارمند نیاید. بدین علت، برخی از سازمان ها بر آن شده اند که کل مبلغ افزایش حقوق سالانه کارکنان را یک جا به آن ها پرداخت نمایند. مشکل بزرگ این روش، هزینه سنگینی است که سازمان باید برای پرداخت های یک جا به کارکنان متحمل شود (قلی پور، ۱۳۹۱: ۳۱۶).

۸-۲. سلف سرویس: معمولاً در هر سازمانی، پاداش هایی که به کارکنان داده می شود، ترکیبی از پرداخت های مختلف و مزایایی چون انواع بیمه (بیمه عمر، حوادث، بیکاری و از کار افتادگی)، مرخصی های مختلف (استحقاقی و استعلاجی) و حقوق و مزایای بازنشستگی است. ناتوانی سازمان در تشخیص و رعایت سلیقه های شخصی و انفرادی کارکنان، روش «سلف سرویس» خوانده شده و پیشنهاد گردیده است که بر اساس آن، سازمان، مجموعه ای از مزایای متنوع را فراهم می آورد و به کارکنان، اجازه می دهد که از میان آن ها، تا حد اکثر معینی، آنچه برایشان ارزش بیشتری دارد، انتخاب نمایند. پس اگر کارمندی، مایل باشد، می تواند از مسئولان سازمان بخواهد پول مزایایی را که به او تعلق می گیرد، به حقوق او بیفزایند یا بر عکس، بخواهد که از حقوق او کاسته و به سایر مزایا (مثلاً بیمه عمر) افزوده

شود. روش سلف سرویس، از مزایایی برخوردار است که مهم ترین آن ها عبارتند از:

- الف) ارزش حقوق و مزایای دریافتی، به نظر کارمند، بیشتر می آید.
 - ب) رضایت کارمند از حقوق و مزایایی که دریافت می نماید، بیشتر و باعث می شود تا از ساعات غیبت، کاسته شود و تعداد کمتری از کارکنان، سازمان را ترک کنند.
 - ج) جذب نیروهای جدید به سازمان، تسهیل می شود (سعادت، ۱۳۹۵: ۲۶۷-۲۶۹).
- مهم ترین مشکل، این است که مدیریت صحیح تخصیص و اعطای پاداش، ایجاب می کند، اسناد زیادی صادر، ثبت و ضبط گردند تا دقیقاً مشخص شود چه کسی، چه مزایایی را انتخاب کرده است. البته استفاده از برنامه های کامپیوتری، سازمان را قادر به کنترل مؤثر فرآیند تخصیص و اعطای پاداش نموده است (قلی پور، ۱۳۹۱: ۳۱۵).

۹. مدیریت پاداش

مدیریت پاداش، بر نحوه تهیه و طراحی برنامه ها توسط سازمان، به منظور مطمئن شدن از اینکه رفتارها و عملکردهای مؤثر کارکنان، در تحقق اهداف سازمان، مورد تقدیر قرار می گیرد، تمرکز دارد (آرمسترانگ، ۱۳۸۱). فرآیند ایجاد و اجرای مدیریت پاداش را می توان این گونه تعریف کرد: «استراتژی ها، خط مشی ها و سیستم ها که به سازمان در نائل شدن به اهدافش از طریق افزایش انگیزه و تعهد افراد، کمک می کند».

در مدیریت پاداش، به این نکته، به درستی اشاره می شود که کارکنان در رأس عملکرد سازمانی قرار دارند و بدون آن ها هیچ اقدامی در سازمان، معنا نخواهد داشت؛ بنابراین، این نکته که کارکنان، در اهمیت بالایی قرار دارند، مورد پذیرش قرار گرفته است. در این راستا، مدیران، تمام تلاش خود را در جهت ارتقاء آنان خواهند کرد. یکی از زمینه هایی که می تواند کمک کند، وجود یک سیستم و مکانیزم پاداش دهی می باشد و اینکه از جهت روحی و جسمی، می تواند کارکنان سطوح مختلف را برانگیزاند و همین انگیزش، زمینه رشد سازمانی را نیز فراهم خواهد آورد.

مدیریت پاداش، مجموعه ای از واژه هایی از قبیل: پرداخت، دستمزد، حقوق، حق الزحمه یا جبران خدمات است و اهمیتش، از این واقعیت ناشی می شود که پاداش به سازمان، در جهت رسیدن به اهدافش، کمک می کند و انگیزه و تعهد کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد (پور صادق، ۱۳۹۴: ۱۹۷).

۱۰. ارائه چند نظریه در مورد پاداش

۱۰-۱. دیدگاه پورتر و لاولر

پورتر و لاولر، مدلی جامع طراحی نمودند که در آن، رابطه میان عملکرد، پاداش و رضایت، به خوبی نشان داده شده است. در این مدل، تلاش، میزان انرژی و نیرویی است که کارمند،

صرف انجام کار می‌کند. میزان تلاش، تابع دو متغیر است: ارزش پاداش برای کارمند و احتمال دریافت در صورت تلاش. پس تلاشی که از کارمند، مشاهده می‌شود، نتیجه ترکیب این دو متغیر است. اگر پاداش برای کارمند، با ارزش باشد و اگر او احساس کند که در نتیجه تلاش، دستیابی به پاداش، بسیار محتمل است، با جدیت و سخت کوشی، سعی در انجام شایسته وظایف خویش خواهد نمود. عملکرد، نتیجه واقعی و قابل اندازه گیری تلاش است؛ اما بین عملکرد و تلاش، تفاوت است. تلاش یعنی آنچه کارمند می‌کوشد تا حاصل آید و عملکرد یعنی آنچه واقعاً حاصل شده است و این در حالی است که عملکرد، تابع دو عامل خصوصیات و توانایی‌های فرد و تصویری که فرد از نقش خود دارد است. در نهایت، عملکرد، منجر به پاداش‌های درونی و بیرونی می‌شود، ولی پاداش بیرونی، قطعی نیست و در صورتی محقق می‌گردد که ارزیابی سرپرست از فرد، مثبت باشد و نتیجه این دو رضایت را در پی خواهد داشت. نتیجه اینکه اگر فرد، به خاطر عملکردش پاداش مناسب و منصفانه‌ای دریافت نموده باشد، اولاً این امر، منجر به رضایت وی می‌گردد و ثانیاً، بازخورد مثبتی که او از این تجربه موفق به دست می‌آورد، احتمال تکرار و ادامه عملکردش در آینده، افزایش می‌یابد.

۱۰-۱-۱. نتایج و یافته‌های تحقیقاتی ادوارد لاولر:

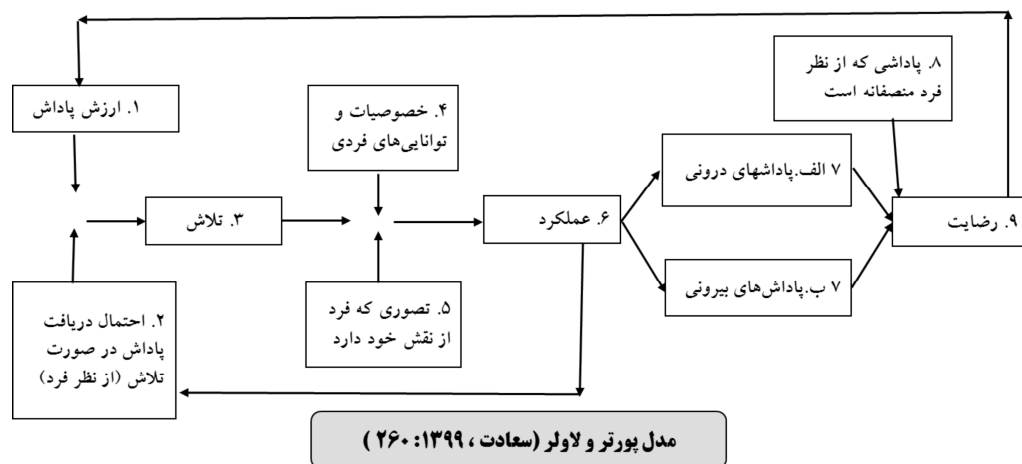
الف) مقدار پاداش دریافت گردیده، از احساس و انتظار قبلی فرد، کمتر باشد و هنوز او راضی است. در این شق، زمانی پاداش، تولید رضایت می‌کند که حد تعادل و توازن بین میزان پاداش ارائه گردیده و احساس توقع فرد، از مقداری که باید دریافت دارد، وجود داشته باشد. ب) احساس رضایت از پاداش، از طریق مقایسه با آنچه دیگران دریافت داشته‌اند؛ زیرا کارکنان، اصولاً تمایل دارند، کوشش‌ها، مهارت‌ها، ارشد بودن و عملکرد شغلشان، با سایرین مورد مقایسه قرار گیرد.

پاداش‌های بیرونی، بیشتر تولید رضایت و انگیزش می‌کنند یا پاداش‌های درونی؟ در دیدگاه فوق، تأثیر ارائه پاداش با استفاده از توانایی، مهارت و تجربه لازم کارکنان در رضایت، انگیزش و چگونگی عملکرد و فعالیت‌های کارکنان، دگرگونی عمده‌ای رخ می‌دهد. در مدل مذکور، چهار عامل رضایت، انگیزش، عملکرد و پاداش‌ها، در یکدیگر ادغام گردیده‌اند. از طرف دیگر، در این مدل، این مطلب مورد تأکید قرار گرفته است که انگیزش، صرفاً برای تلاش و کوشش مضاعف، کافی نیست. عملکرد شخص در سازمان‌های تولیدی و صنعتی، نتیجه‌ای است از ترکیب تلاش فرد و توانایی، مهارت تجربه او برابر انجام وظایفی که به او محول گردیده است.

نتیجه این دیدگاه، عبارت است از:

الف) پاداش‌ها باید به گونه‌ای باشند که جوابگوی نیازهای اساسی و مهم کارکنان بوده و یا حداقل یکی از آن‌ها را ارضاء کند.

ب) مدیران باید در پخش پاداش‌ها، تفاوت‌های فردی بین کارکنان را مدنظر قرار دهند. عدم توجه به تفاوت‌هایی نظیر نوع شغل، سن، جنس و جایگاه فرد در سازمان، باعث می‌شود فرآیند ارائه پاداش، اثرات و نتایج مطلوب و مساعد کمتری، در پی داشته باشد.



۱۰-۲. نظریه برابری در تخصیص و اعطای پاداش

بنابر نظریه برابری، رفتاری که فرد، در سازمان پیش می‌گیرد، تابع ارزیابی‌هایی است که او به شکل زیر، از وضعیت خود به عمل می‌آورد.

۱. من به سازمان چه می‌دهم؟ تحصیلات، تجربیات، تخصص و مهارت‌هایی که در اختیار سازمان قرار می‌دهم و نیرو، انرژی و وقتی که صرف آن می‌کنم، به چه میزان است؟
۲. سازمان به من چه می‌دهد؟ چه پاداش‌هایی (به خصوص در مقایسه با کسانی که وضعیت مشابه در سازمان دارند) دریافت می‌کنم؟

کارمند، هنگامی که احساس می‌کند بین آنچه او به سازمان می‌دهد و آنچه سازمان به او می‌دهد، برابری وجود دارد که بر اساس قضاوت و برآورد او، دو نسب ستاده دیگران از سازمان، نسبت به داده دیگران به سازمان، مساوی ستاده فرد از سازمان، نسبت به داده‌های فرد به سازمان است (نایلی، ۱۳۷۳: ۸۵-۸۶).

۱۰-۳. نظریه «کلارنس فرانسس»

اینکه شما می‌توانید؛ وقت یک انسان، حضور فیزیکی او را در یک مکان معین و حتی مهارت‌های فیزیکی وی را بخرید، لیکن نمی‌توانید اشتیاق، وفاداری، صمیمیت، فکر و روحش را در کار خریداری کنید؛ این‌ها را باید از طریق ایجاد انگیزش، با ارائه پاداش، به دست آورید. دیدگاه اساسی پاداش‌دهی، حکایت از این دارد که صرف پاداش‌های مختلف به کارکنان، منجر به افزایش عملکرد نخواهد شد، بلکه در کنار این مسأله، لازم است دانش، توانایی، مهارت و تجربه نیز حضور داشته باشد، کارکنان با کیفیت، افرادی هستند که از شاخص‌های

گونگون مربوط به انجام مطلوب و بهینه شغل، برخوردار باشند و پاداش در مورد چنین افراد، متمرکز بر خواهد بود. بهترین الگو برای شیوه پاداش دهی، این است که چهار عامل رضایت، انگیزش، عملکرد و پاداش را در هم آمیزد و مورد تأکید قرار می دهد که با وجود انگیزه و فقدان تخصص و تجربه، پاداش، سبب بهبود عملکرد شغلی نخواهد شد. نظر به اینکه منبع مستقیم و اصلی پاداش های درونی، خود افراد هستند، بنابراین دسترسی به پاداش های درونی، تولید انگیزش مضاعف می کند و از بسیاری مقایسه های مختلف که باعث نارضایتی شخص می شوند نیز مصون هستند.

با این اوصاف، نتیجه این دیدگاه، آن است که:

(الف) پاداش ها باید به گونه ای باشند که جوابگوی نیازهای اساسی و مهم کارکنان بوده و یا حداقل یکی از آن ها را ارضا کند.

(ب) مدیران باید در پخش پاداش ها، تفاوت های فردی بین کارکنان را مطمع نظر قرار دهند. عدم توجه به تفاوت های نظیر نوع شغل، سن، جنس و جایگاه فرد در سازمان، باعث می شود فرآیند ارائه پاداش، اثرات و نتایج مطلوب و مساعد کمتری، در پی داشته باشد.

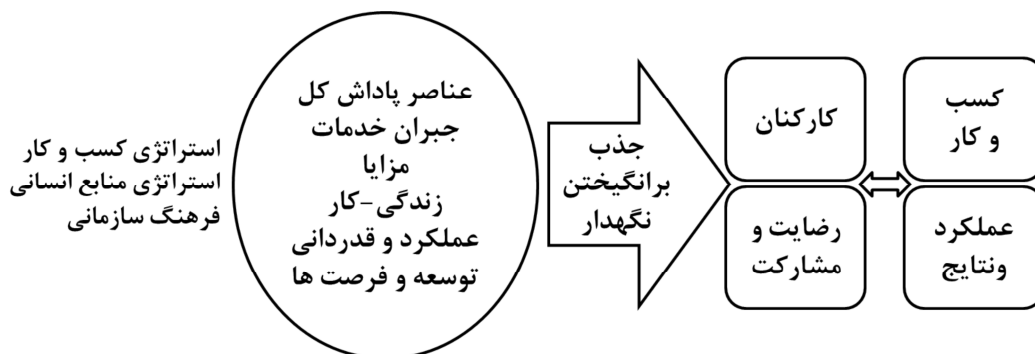
۱۰-۴. دیدگاه آرمسترانگ

در سال های اخیر عبارت «جبران خدمات و مزایا» جای خود را به «پاداش کل» داده است که نه تنها جبران خدمات و مزایا، بلکه آینده ای پایدار، فرصت های رشد شخصی و حرفه ای و یک محیط کاری مثبت را نیز در بر می گیرد (Schuster & Zingheim, 2006: 18). کارکنان، تنها به دنبال حقوق و دستمزد نیستند، بلکه به دنبال سازمانی هستند که آینده ای پایدار ارائه دهد، سازمانی که به چشم اندازی قدرتمند، از آنچه مایل است بدان دست یابد و نحوه دستیابی به آن مجهز باشد، سازمانی که راه موفقیت را بشناسد. بهترین افراد، دوست دارند برای سازمان های موفق، کار کنند.

فرصت های رشد فردی، به این خاطر مهم اند که افراد مایلند در جهت کسب مهارت هایی که آن ها را برای تولید ارزش، مهیا می کند، رشد کنند. افراد دوست دارند که سازمان، بر روی آن ها سرمایه گذاری کرده و آن ها را بخشی از آینده پایدار ارائه شده بدانند. محیط کاری مثبت نیز به این خاطر مهم است که افراد، دوست دارند که کار را در کنار همکاران و سرپرستانی که به آن ها احترام می گذارند، به انجام برسانند و از سر کار آمدن لذت ببرند (Zingheim & Schuster, 2000: 22).

پاداش، هر چیزی را که کارکنان، در رابطه با استخدامی خود، ارج می نهند، شامل می گردد. پاداش کل، یک رویکرد کل-گرایانه است (Kaplan, 2007: 16) که در متن راهبردی کسب و کار، راهبرد منابع انسانی و فرهنگ سازمانی، مورد استفاده قرار می گیرد. عوامل بیرونی نیز

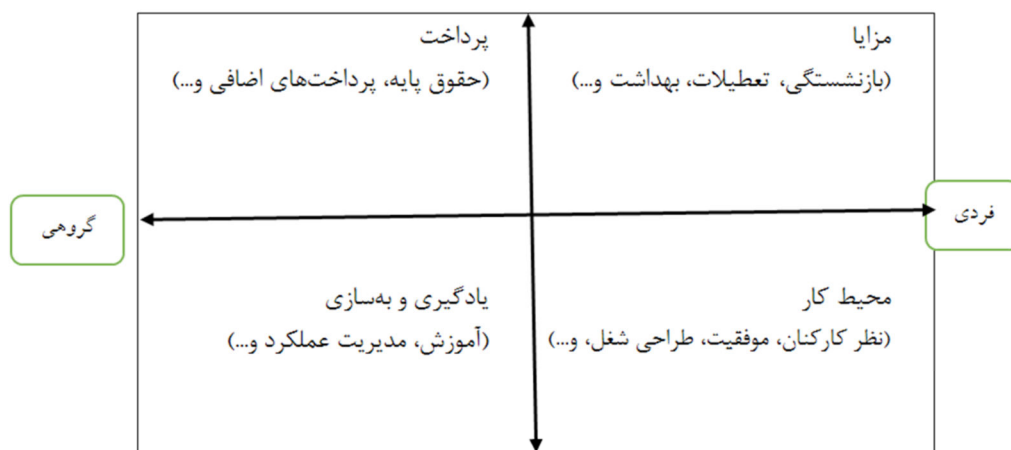
به عنوان یکی از موارد مهم مورد ملاحظه، واقع می گردند؛ زیرا بر کسب و کار، منابع انسانی، عوامل فرهنگی و رقابت تأثیر می گذارند (worldat work, 2007: 4). مدل زیر، تمام ابعاد تشکیل دهنده یک سیستم پاداش کل را نشان می دهد:



بنابراین، از دید آرمسترانگ، باید پاداش به صورت کامل و در ابعاد و روش های مختلف به نیروی انسانی کارآمد، اعطا شود. تعیین روش ها و پاداش های متنوع، می تواند انگیزه کارکنان را دوجندان نماید، طیف پاداش در حوزه های جبران خدمات، مزایا، رشد فردی و محیط کاری، همه در کنار هم قادر خواهند بود تا فرد را برای رسیدن به آن، به رقابت وادارد. به طور خلاصه، دیدگاه آرمسترانگ را می توان در جدولی که در پیش رو می باشد، به نمایش گذاشت:

عناصر پاداش کل	تعریف
جبران خدمات حقوق مبنا پرداخت مبتنی بر شایستگی مشوق ها، ترفیعات افزایش پرداخت	دستمزدها و حقوق ها افزایش حقوق مبنا مبتنی بر عملکرد کارکنان پاداش های نقدی مبتنی بر عملکرد کارکنان افزایش حقوق مبنا، مبتنی بر استعداد فرد برای انجام شغل جدید افزایش حقوق مبنا، مبتنی بر مدت زمان خدمت رسانی به سازمان
مزایا سلامتی و رفاه پرداخت برای روزهای تعطیل بازنشستگی	پرداخت برای بیماری ها و آسیب ها، هم در حین خدمت و هم بعد از آن پرداخت برای روزهای تعطیل و روزهای مرخصی از کار پرداخت برای کار انجام نگرفته، مبتنی بر مدت زمان استخدام و اشتغال
رشد شخصی آموزش توسعه مسیر شغلی مدیریت عملکرد	توسعه مهارت ها از طریق آموزش حین شغل آماده سازی حین شغل برای توسعه مهارت ها هدف گذاری مستمر و بازخورد برای توسعه مهارت ها
محیط کاری، طراحی شغل قدردانی تعادل بین زندگی/کار	توجه به ویژگی های فیزیکی محیط کار و ویژگی های روان شناختی افراد مشوق های قدردانی برنامه هایی نظیر زمان بندی کاری منعطف برای ایجاد تعادل بین زندگی/کار افراد

با توجه به عناصر پاداش کل، آرمسترانگ (۲۰۰۶)، مدلی جامع از سیستم پاداش کل، ارائه می‌دهد که دارای چهار بخش است و در آن، دو ربع بالایی، بیانگر پاداش‌های تبدیلی بوده و برنامه‌های جبران خدمات و مزایا را در بر می‌گیرند که معمولاً ماهیتی ملموس دارند و از تبادلات میان کارفرما و کارکنان، نشأت می‌گیرند، برای جذب و حفظ کارکنان، ضروری هستند، اما به راحتی، توسط رقبا، کپی برداری می‌شوند. در نقطه مقابل، برنامه‌های یادگیری و پیشرفت و یک محیط کاری انعطاف‌پذیر و سرگرم‌کننده، در دو ربع پایینی، بیانگر پاداش‌های رابطه‌ای بوده که غیر ملموس هستند، برای افزایش ارزش دو ربع بالایی، ضروری می‌باشند و فرصتی را برای کارفرمایان، فراهم می‌کنند تا خودشان را از دیگر رقبا، متمایز سازند (Armstrong, 2006: 629-633). شکل زیر، این مدل چهار بخشی را نشان می‌دهد:



بدین صورت، منابع انسانی ترکیبی از پاداش‌های تبدیلی و رابطه‌ای را طراحی می‌کند، یک بسته مزایا و جبران خدمات رقابتی را با یادگیری‌های نوآورانه و سازگاری‌های محیط کار، تنظیم و سعی می‌کند تا پاداش‌هایی متفاوت از رقبایش ارائه کند. شاید با آموزش‌های ویژه، پاداش‌های فوری، تسهیلات خارج از محیط، کار یا با کارهایی که زندگی و مشغله کارکنان را اندکی آسان‌تر کند (Kaplan, 2007: 18).

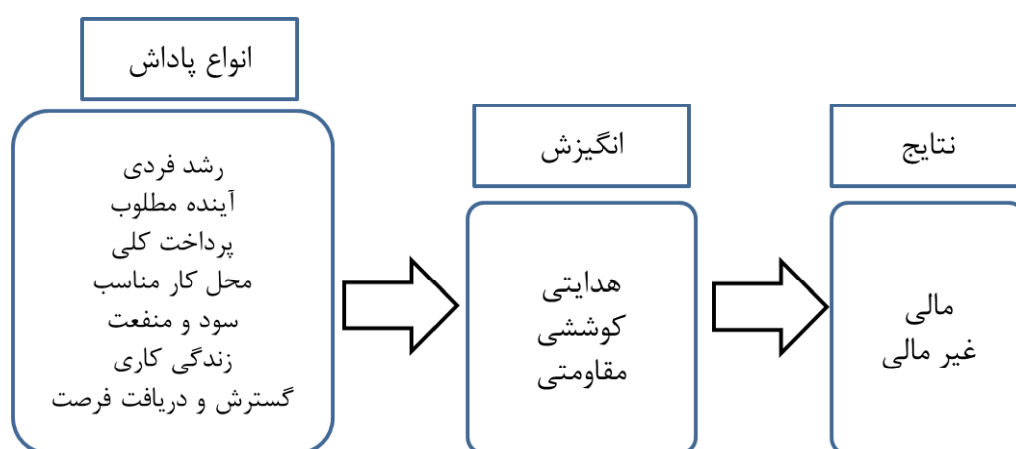
سازمان‌ها ممکن است پیکربندی‌های متفاوتی از عناصر پاداش کل را دارا باشند، اما به هر روی، پاداش کل، چیزی بیش از جبران خدمات و مزایای صرف است. نقش پاداش کل حرفه‌ای نظارت، ارزیابی و بهبود طرح ارزش‌گذاری کل، مطابق خواست هر دو طرف معادله (کارکنان و سازمان) می‌باشد (Zingheim & Schuster, 2006: 18-19).

۱۰-۵. نظریه پرداخت مبتنی بر مهارت

این نوع برنامه، بر تعداد و سطوح مهارت‌های مرتبط با شغل فرد، وابسته است. در اینجا مدیران، مهارت‌های مورد نیاز بر انجام شغل را شناسایی کرده و آن‌ها را به کارکنان خاطر

نشان می سازند. همان طور که فرد، مهارت های جدیدی را کسب می کند، میزان پرداخت به او نیز افزایش می یابد. نقطه قوت این روش، این است که کارکنان برای دستیابی به پاداش و پرداخت بیشتر، بایستی مهارت های جدیدی کسب کنند. اما از محدودیت های این روش، هزینه های آموزشی است که ممکن است زیاد باشد. همان طور که کارکنان، به مهارت های بالاتری دست می یابند، هزینه های نیروی کار نیز افزایش می یابد (هاریگل و دیگران، ۱۹۹۱).

می توانیم برای پاداش دهی و فرآیندی که شامل می شود، نموداری ایجاد نمود و به طور خلاصه، عوامل مختلف و نتایجی را که خواهد داشت را به شکل زیر، به نمایش درآورد.



۱۱. نتیجه گیری

با توجه به مباحث ارائه شده در خصوص پاداش و اهمیت آن در سازمان ها و نیز بررسی دیدگاه های مختلف در خصوص روش ها و انواع پاداش در راستای ایجاد انگیزه بین کارکنان در سازمان ها، نتیجه نشان می دهد که باید پاداش به عنوان یک عامل محرک مؤثر، توسط مدیر یک سازمان، فرض شده و تا جایی که امکان دارد، نسبت به بهره گیری از این حربه، برای پیشبرد اهداف سازمانی، اقدام نماید.

طبق آنچه گفته شد، اهداف مربوط به رسیدن به پاداش توسط مدیران، باید به نحو صحیح، مدیریت شود؛ بدین معنا که باید پاداش را در دو دسته قابل لمس و غیر قابل لمس، تقسیم بندی نماید. طیفی از پاداش ها را که عموماً ملموس و به اصطلاح مادی هستند که پس از رسیدن به آن، فرد دیگر نیازی به کسب آن ندارد و آنجا فرد به نقطه صفر می رسد؛ چرا که نیاز او، برطرف شده است. معمولاً این طیف از پاداش ها، انگیزه ها و قوه محرکه ای برای رفتار کارکنان ایجاد می کند، اما به صورت مقطعی و گذرا. در طیف دیگر، پاداش ها که مطلوب به نظر می رسد؛ پاداش های معطوف به هدف یا غیر ملموس

می‌باشد. بدین معنا که برخی از پاداش‌ها، به عنوان اهداف، به نحوی عمل می‌کنند که هیچ حد نهایی برای آن نمی‌شود فرض کرد. پاداش‌هایی از قبیل احترام، ارج نهادن به شأنیت، الگو و اسوه قرار دادن، تقدیر در جمع، تعریف و تمجید نمودن و... از این قبیل پاداش‌ها، محسوب می‌شود.

در طیف اخیر، هیچ‌گاه انگیزه فرد برای دریافت این نوع پاداش، از بین نمی‌رود و چه بسا به مرور زمان، تشنگی او بیشتر نیز شود.

در این مقاله، شاید بهترین نظریه در خصوص پاداش، تقسیم‌بندی چهار طیفی آرمسترانگ می‌باشد که در دو طیف کلی ملموس و غیر ملموس، قابل تقسیم است؛ اما نکته قابل توجه در این مدل، همانا محدود نمودن پاداش در طیف مادی است. اعمالی که بار ارزشی دارند و باید برای آن، پاداش در نظر گرفت، در این دسته‌بندی، جایی ندارد. شاید بتوان با مزایا، پرداخت، محیط کار و به‌سازی و آموزش، بخشی از آن را جبران نمود، اما نکته اساسی آن، حس و پاداش درونی می‌باشد که در حوزه روان‌شناسی باید به آن پرداخت و البته درک آن، برای یک سازمان مکانیکی و خشک، سخت و گاه ناممکن خواهد بود. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که در این خصوص و در رابطه با رفتارهایی که عمدتاً درونی، عاطفی و وجدانی هستند، از ابعاد مختلف، مورد بحث و بررسی قرار گیرد.

فهرست منابع

الف) منابع فارسی

قرآن کریم.

- افجه‌ای، سید علی اکبر (۱۳۷۳)، *مدیریت اسلامی*؛ تهران: جهاد دانشگاهی.
- آرمسترانگ، مایکل (۲۰۰۱)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*، ترجمه: محمد اعرابی و داود ایزدی؛ تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- پورصادق، ناصر و تورج مهدی‌زاده ملاباشی (۱۳۹۴)، *مدیریت منابع انسانی پیشرفته با رویکرد استراتژیک*؛ انتشارات واژگان.
- حاجی کریمی، عباسعلی و حسن رنگریز (۱۳۷۹)، *مدیریت منابع انسانی*؛ تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- خلیلی‌نژاد، شهرام (۱۳۸۵)، «*انواع پرداخت‌های تشویقی*»، تدبیر، شماره ۱۸۲.
- دیسنزو، دیوید و استیفن رابینز (۱۳۸۹)، *مبانی مدیریت منابع انسانی*، مترجمان: میر علی سید نقوی و سیامک یعقوبی؛ تهران: انتشارات مه‌کامه.
- رضائیان، علی (۱۳۸۹)، *مبانی سازمان و مدیریت*، چاپ هفتم؛ تهران: انتشارات سمت.

- رضانی، حسینعلی (۱۳۹۳)، «مدیریت پاداش»، دو فصلنامه اندیشه مطهر، شماره ۱۷.
- زمانی، سعید و حمید رضا تقی زاده (۱۳۸۹)، «تأثیر پاداش بر رفتار سازمانی»، فصلنامه مطالعات بسیج، شماره ۲۵.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۹۵)، مدیریت منابع انسانی، چاپ بیست و یکم؛ تهران: انتشارات سمت.
- سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۷)، مبانی مدیریت منابع انسانی؛ تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- سید علی پور، سید خلیل (۱۳۸۳)، «نقش تشویق و تنبیه در مدیریت اسلامی»، فصلنامه مدیریت، پژوهشگر، شماره ۱.
- صدیق عربانی، یوسف (۱۳۷۸)، پرتوی از اخلاق مدیریت اسلام، انتشارات دانشگاه گیلان.
- قلی پور، آرین (۱۳۹۱)، مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری ها و کاربردها)؛ تهران: انتشارات سمت.
- مصباح یزدی، محمد تقی (۱۳۷۹)، پیش نیازهای مدیریت اسلامی؛ قم: مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی ۱.
- محمد زاده، عباس و آرمن مهرورزان (۱۳۸۵)، رفتار سازمانی: نگرش اقتضایی؛ تهران: دانشگاه علامه طباطبائی.
- محمود زاده، ابراهیم (۱۳۸۱)، «پاداش و انضباط»، فصلنامه کنترلر، شماره ۱۱ و ۱۲.
- نایلی، محمد علی (۱۳۷۳)، انگیزش در سازمان ها، چاپ اول؛ اهواز: دانشگاه شهید چمران.
- ب) منابع الکترونیکی:

<http://www.razico.com/fa/science/seminar.asp>

ج) منابع لاتین:

- Akerman, Leonard and Joseph P. (1984), *Gruenwald*.
- Armstrong Micheal (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*; London and Philadelphia: Kogan Page, 10TH Edition.
- Azasu Samuel (2009), *Rewards and Performance of Swedish Real Estate Firms*, Compensation & Benefits Review.
- Chen Hai-Ming & Hsieh Yi-Hua (2006), *Key Trends of the Total Reward System in the 21st Century*, Compensation & Benefits Review.