

بررسی نقش مدیریت سیستم پاداش در انگیزش

غلامرضا رحیمی^۱، قادر خلیق^۲

^۱ استادیار گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

^۲ دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت دولتی-مدیریت تطبیقی و توسعه، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

چکیده

مقاله حاضر مدیریت سیستم پاداش را مورد بررسی قرار می‌دهد و یافته‌های تحقیق بر اساس روش کتابخانه‌ای می‌باشد. هدف پژوهش حاضر بررسی نقش پاداش به عنوان یک عامل انگیزشی می‌باشد، در این پژوهش مفهوم پاداش و انواع پاداش بیان شده و معیارهایی که معمولاً بر اساس و مبنای آنها به کارکنان پاداش داده می‌شود، آورده شده است. پاداشی مناسب است که کافی و مناسب بوده و ضمن منصفانه بودن بایستی متنوع باشد. پاداش با توجه به سطح عملکرد فرد و توان پرداختی سازمان تعیین می‌گردد و بعد به طور منطقی پرداخت می‌شود. پاداشی که برانگیزاننده باشد، بر نیروی کار برای کار اثربخش و کارآمد و بهبود عملکرد تاثیر می‌گذارد. پاداش بایستی تا حد امکان بلافاصله پس از عملکرد مطلوب باشد، زیرا هر چقدر بین عملکرد و پاداش فاصله باشد از خاصیت انگیزشی پاداش کم می‌شود. در این مقاله سعی شده است نظر سازمان‌ها را در طراحی سیستم پاداش به استفاده بیشتر از پاداش‌های غیرنقدی و معنوی معطوف نماید و جهت پرداخت پاداش برای انگیزه دادن به کارکنان خود، متناسب با دستورالعمل‌های سازمانی از روش‌های: پرداخت یکجا، سلف‌سرویس، طرح تشویقی زمان تولید، طرح تشویقی پارچه کاری، طرح تشویقی صد درصد، طرح تشویقی دسته جمعی استفاده کنند.

واژه‌های کلیدی: پاداش، سیستم پاداش، پاداش درونی، پاداش بیرونی، پاداش معنوی.

۱- مقدمه

منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می دهند و توجه به کارکنان یکی از ابزارهای موثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت ها و توانایی های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است، حائز اهمیت است. عدم وجود سلامت اداری یا به عبارتی فساد به عنوان یکی از مهم ترین تهدیدها در جهت ثبات اقتصادی، توسعه و پیشرفت، مسیر رشد اقتصادی را با موانع بسیار مواجه می‌سازد. بررسی آثار وجود سلامت اداری و رضایت شغلی و مشکلات ناشی از نارضایتی شغلی اهمیت این تحقیق را بیان می‌کند. اگر نظام اداری، سالم و کارا نباشد علی‌رغم نیت های خیر سیاست گذاران، آنچه در عمل تحقق می یابد ممکن است در تضاد با آن اهداف و سیاست ها باشد. شناسایی پاداش های متناسب با دستورالعمل های سازمانی و روحیات کارکنان می تواند در پیشبرد اهداف موثر باشد (ساجدی، ۱۳۸۶، ۶۵).

یکی از مولفه هایی که یک فرد در سازمان بر اساس آن مقایسه ای را انجام می دهد، میزان پاداش هایی است که به وی در برابر کاری که برای سازمان انجام می هد تعلق می گیرد. کارکنان پاداش هایشان را به نسبت پاداش های دیگر افراد سازمان مقایسه کرده و از طریق آن به شناخت وضعیت خود می پردازند. بر اساس نظریه برابری چنانچه در مقایسه با دیگران رفتاری نابرابر با فرد بشود این عامل می تواند موجب تغییراتی در رفتار وی گردد.

۲- تعریف پاداش و مدیریت پاداش

پاداش عبارت است از: «پیامدهای ارزشمند مثبت کار برای افراد» (شرمرهن^۱، ۱۹۹۳). پاداش ارائه یک پیامد خوشایند برای انجام رفتاری مطلوب از فرد به منظور افزایش احتمال تکرار است (هلریگل^۲ و همکاران، ۱۹۹۵).

پاداش یکی از عناصر مهم در ایجاد انگیزه در کارکنان برای مشارکت در نهایت کوشش خود، به منظور تولید ایده های نوآور است که منجر به عملکرد بهتر کسب و کار گردیده و هم چنین عملکرد شرکت را هم از نظر مالی و هم از نظر غیر مالی بهبود می بخشد (سان^۳ و همکاران، ۲۰۱۲، ۲۱۱).

مدیریت پاداش را می‌توان این گونه تعریف کرد: «فرآیند ایجاد و اجرای استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و سیستم‌ها که به سازمان در نایل شدن به اهدافش از طریق افزایش انگیزه و تعهد افراد کمک می کند» (آرمسترانگ، ۲۰۰۱).

طبق قانون در پایان هر سال مالی مبالغی به عنوان عیدی و پاداش به کارگران و کارکنان واحد های تجاری پرداخت می‌گردد که این مبلغ پس از کسر معافیت های قانونی مقرر در قانون مالیات های مستقیم به جمع درآمد سالانه کارگران و کارکنان اضافه شده و بر اساس قانون، مشمول مالیات می گردد. پاداش ممکن است در طی سال نیز پرداخت گردد (همتی و همتی، ۱۳۹۳، ۱۰۲).

به منظور ایجاد انگیزه برای تولید بیشتر و کیفیت بهتر و تقلیل ضایعات و افزایش علاقمندی و بالابردن سطح درآمد کارگران، طرفین، قرارداد دریافت و پرداخت پاداش افزایش تولید را مطابق آئین نامه ای که به تصویب وزیر کار و امور اجتماعی تعیین می‌شود، منعقد می‌نمایند (ماده ۴۷ قانون کار).

۳- انواع پاداش

الف- پاداش درونی

ب- پاداش بیرونی

ج- پاداش معنوی

1 Shermerhorn

2 Hellriegel - et all

3 San - et all

۳-۱- پاداش درونی

اگر کاری بنفسمه برای فرد ارزش داشته باشد، انجام آن کار، اجر و پاداشی است که او خواهان آن است. اگر پاداش درونی باشد، دیگر نیاز چندانی به سرپرستی و نظارت شخص ثالثی برای انجام کار وجود نخواهد داشت (سعادت اسفندیار، ۱۳۹۳، ۲۵۴). پاداش های ذاتی یا طبیعی، که خود سازمان یافته هستند و به طور طبیعی هنگامی که فرد کاری را انجام دهد رخ می دهند. لذا این نوع پاداش ها به طور مستقیم درون خود شغل ایجاد می شود. منبع اصلی پاداش های ذاتی، احساس شایستگی، توسعه شخصی و... است. غنی سازی شغلی، ایجاد تیم های کاری خودگردان نمونه ای از استراتژی هایی است که چنین احساساتی را فراهم می کند (شرمرهرن، ۱۹۹۳).

مثال هایی از پاداش های درونی: احساس به انجام رساندن کاری- احساس لیاقت و شایستگی- احساس آزادی عمل و استقلال- احساس رضایت و آرامش- احساس مفید بودن و رو به رشد و کمال داشتن. پاداش های درونی برای سازمان ها کم هزینه هستند. رضایتی که فرد از انجام درست کار خود احساس می کند، تنها پاداشی است که او انتظار دریافت اش را دارد. طراحی مشاغل در سازمان باید طوری باشد که انجام آن بیشترین امکان دریافت پاداش درونی را برای افراد شاغل فراهم آورد (سعادت اسفندیار، ۱۳۹۳، ۲۵۴).

۳-۲- پاداش بیرونی

پاداش های بیرونی عبارتند از پاداش هایی که از بیرون اداره شده و پیامدهای ارزشمندی که از یک نفر به شخص دیگر، معمولاً از یک سرپرست یا یک مدیر سطح بالاتر به زیردست داده می شود. پاداش های بیرونی ریشه در شغل ندارند و انجام کار، بنفسمه برای فرد با پاداش همراه نیست. پاداش های بیرونی وسیله و ابزاری در دست مسئولان سازمان است و با ایجاد شرایط و مکانیسم هایی برای دریافت آنها، رفتار کارکنان را در جهت مطلوب سوق می دهند. رایجترین پاداش های بیرونی پرداخت نقدی است، از قبیل: اضافه حقوق، مزایا، کوپن، انعام و... است (سعادت اسفندیار، ۱۳۹۳، ۲۵۶). پاداش های بیرونی منحصر به پرداخت پول یا اعطای کمک های مادی نمی گردد مانند: ارتقا، دفتر کار بزرگ با دکوری زیبا، منشی خصوصی، اتومبیل، راننده و ... بر خلاف پاداش های درونی، دریافت پاداش های بیرونی به عواملی بجز خود کارمند بستگی دارد، یعنی اعطای پاداش تابع سیاست های سازمان ها است. پاداش های بیرونی برای سازمان ها پر هزینه هستند (همان منبع، ۲۵۶).

در یک تقسیم بندی می توان پاداش هایی که توسط سازمان ها به کار گرفته می شود را به شش دسته تقسیم کرد:

- پاداش های مادی: از قبیل پرداخت های نقدی و افزایش حقوق
- مزایای مکمل (کمکی): از قبیل خودرو شرکتی، برنامه های تعیین سلامت و بهداشت، تعطیلات، تسهیلات تفریحی و مراقبت از فرزندان پرسنل، احداث کلوپها و ...
- پاداش های اجتماعی / بین فردی: از قبیل تمجید، لبخند، آهسته زدن به شانه فرد و دیگر نشانه های غیرکلامی و دعوت کردن فرد به شام و ...
- پاداش های حاصل از کار: احساس پیشرفت، کار با مسئولیت بیشتر، کار خود هدایت شونده و انجام کارهای مهمتر.
- پاداش های خود اداره شونده: تبریک گفتن به خود، خودشناسی، خود تمجیدی، رشد خود از طریق گسترش دانش و مهارت ها، احساس ارزشمندی بیشتر.
- نمادهای وضعیتی: نوع پرده ها، فرشها، نقاشی های محل کار (هلریگل و همکاران، ۱۹۹۵).

۳-۳- پاداش معنوی

در بازار بسیار رقابتی امروز، نیاز سازمان ها به حفظ نیروی انسانی متخصص بیش از پیش آشکار شده و ارائه پاداش، راهبردی در جهت رسیدن به این مهم است؛ چرا که کارکنان با توجه به تغییر و تحولات سریع دنیای امروزی به عنوان

منابع دانشی و سرمایه های ارزشمند، مهم ترین مزیت رقابتی برای سازمان ها محسوب می شوند. بنابراین، نه تنها باید نیازهای مادی، بلکه نیازهای غیر مادی آنها را نیز درک نمود و برآورده ساخت. قرآن کریم با ترسیم حیات طیب و نشان دادن راه رسیدن به آن، از روش های گوناگونی به منظور ایجاد انگیزه در انسان برای وصول به هدف بهره برده است. یکی از روش های مهم برای ایجاد انگیزه در انسان، برای دستیابی به حیات طیب و هدف مطلوب، تشویق از طریق ارائه پاداش است. در این پژوهش با بررسی پیشینه موضوع تعریف هایی از پاداش های معنوی و نامحسوس ارائه شده اند و از آنجا که مطالعات صورت گرفته در این زمینه براساس شاخص های ادبیات غرب هستند، به بررسی مؤلفه ها و شاخص های پاداش های معنوی از دیدگاه اسلام پرداخته شده است. بدین منظور تحلیل محتوای کیفی همه آیات قرآن کریم بر مبنای تفسیر نمونه، از آیت الله مکارم شیرازی و همکاران و نامه ها، براساس ترجمه فیض، خطبه ها و حکمت های مندرج در کتاب شریف نهج البلاغه الاسلام صورت گرفته اند. در نتیجه دو مؤلفه اصلی پاداش های معنوی دنیوی و پاداش های معنوی اخروی شناسایی و شاخص ها و سنجه ها برای ارزیابی سازمان ها ارائه شده اند (سنگری و همکاران، ۱۳۹۱، ۱). پاداش های معنوی اخروی مانند: رستگاری اخروی، هدایت. پاداش های معنوی دنیوی مانند: آموزش و پرورش، قدردانی، رستگاری دنیوی، آرامش، عدالت.

جدول شماره ۱. شاخص ها و سنجه های پاداش های معنوی از دیدگاه اسلام

شاخص	سنجه
رستگاری اخروی	یاری برای کسب جایگاه رفیع در آخرت، تلاش برای سعادت اخروی کارکنان
هدایت	هدایت قلب/ تقویت ایمان/ معرفت آموزی و روشن بینی
آموزش و پرورش	حکمت آموزی، پرورش کارکنان با همت نیکو
قدردانی	شناسایی کارهای با ارزش، احترام به کارکنان درستکار، بقای نام نیک کارکنان درستکار، دوستی با همکاران
رستگاری دنیوی	پیروزی با سازمان (خوشنامی و اعتبار سازمان)، برآوردن نیازها، خشنودی در زندگی، روزی پربرکت
آرامش	بخشش خطا/ کاهش استرس های شغلی/ حمایت از کارکنان
عدالت	عدالت رویه ای، عدالت تعاملی، عدالت توزیعی

(سنگری و همکاران، ۱۳۹۱، ۶۳).

۴- مبانی اعطای پاداش

معیارهایی که معمولاً بر اساس و مبنای آنها به کارکنان پاداش داده می شود به شرح ذیل می باشد:

۴-۱- عضویت در سازمان: معمولاً در هر سازمانی به خاطر عضویت فرد در سازمان، امتیازاتی برای او در نظر گرفته و اعطا می شود. افزایش پرداخت به خاطر تورم و بالا رفتن هزینه زندگی، سهمیم کردن کارکنان در سود، بیمه و سایر مزایا، افزایش حقوق به خاطر حفظ نیروها، ارشدیت و سنوات خدمت، یا دارا بودن درجه دانشگاهی و تحصیلات عالی، همگی نمونه های از اعطای پاداش بر مبنای عضویت است.

۴-۲- حضور در سازمان: تاخیر یا غیبت کارکنان، خساراتی رامتوجه سازمان می نماید. اگر کارمندی غایب باشد، کار او یا تعطیل می ماند یا اگر وظایف وی به کس دیگری سپرده شود که از همان تخصص یا مهارت برخوردار نیست، طبیعتاً به کیفیت کار صدمه وارد می شود. سیستم پاداش باید طوری طراحی شود که در کاهش غیبت کارکنان موثر باشد. در این سیستم کارکنانی که به طور منظم در سازمان حضور دارند، تشویق و کارکنان نامنظم تنبیه شوند.

۴-۳- عملکرد: چنانچه کارکنان سازمان عقیده داشته باشند که عملکرد بهتر منجر به دریافت پاداش می شود، امید به دریافت پاداش، نقش مثبتی در عملکرد بهتر و موثرتر آنها خواهد داشت.

پورتر و لاور نظریات دانشمندانی چون مزلو، هرزیگ، مک کللند، و وروم، درباره انگیزش را با هم ترکیب کردند و بر اساس آن مدلی جامع طراحی نمودند که در آن رابطه میان عملکرد، پاداش و رضایت به خوبی نشان داده شده است.

تلاش: انرژی و نیرویی است که کارمند صرف انجام کار می کند.

عملکرد: نتیجه واقعی و قابل اندازه گیری تلاش است.

پاداش: عملکرد، منتهی به دریافت پاداش می گردد.

رضایت: پاداش باید از نظر فرد مناسب باشد.

اگر فرد به خاطر عملکردش پاداش مناسب و منصفانه ای دریافت نموده باشد، اولاً این امر منجر به رضایت وی می گردد و ثانياً با بازخور مثبتی که او از این تجربه موفق به دست می آورد، احتمال تکرار و ادامه عملکردش در آینده افزایش می یابد.

۴-۴- ارشدیت: در اکثر مشاغل دولتی و هم چنین مشاغل کارگری، تعیین ارشدیت (سنوات خدمت) به عنوان معیاری برای تخصیص و اعطای پاداش، سنت دیرینه و متداول است.

در مقایسه با سایر معیار ها، بزرگترین مزیت ارشدیت به عنوان مبنایی برای اعطای پاداش، سهولت محاسبه و قابلیت اندازه گیری 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 می توان معین نمود .

۴-۵- تخصص: پاداش را می توان بر اساس تخصص های کارکنان نیز تعیین نمود برای اشخاصی که تحصیلات و معلومات عالی دارند یا در زمینه های خاصی، از مهارت و استعداد زیادی برخوردارند، معمولاً پاداش، متناسب با وضعیت ویژه آنها معین می گردد. برای مثال، مشروط کردن ارتقا به دارا بودن درجه تحصیلی دانشگاهی نمونه ای از وجود شرط تخصص برای دریافت پاداش است.

۴-۶- دشواری کار: معمولاً هر کسی با توانی عادی میتواند کارهای ساده و تکراری را به سرعت و به راحتی یاد گرفته و انجام دهد، بنابراین، متصدیان این مشاغل معمولاً همان مزد و اجرت معمول و متعارف را دریافت می دارند. در مقابل، معمولاً برای کارهای پیچیده و مشکل که انجام آن دشوار بوده و یا تحت شرایط طاقت فرسا انجام می گیرند، اضافه پرداخت و فوق العاده های خاصی پیش بینی می گردد.

۴-۷- قضاوت و تصمیم گیری: مشاغلی وجود دارند که دارای چهارچوب یا ماهیت مشخصی نیستند و روش از پیش تعیین شده ای برای آنها وجود ندارد، در نتیجه انجام این قبیل مشاغل نیاز به تعلق و تفکر، ابتکار و خلاقیت، قضاوت و تصمیم گیری

شاغل دارد. بنابراین هر چه انجام کار، نیاز بیشتری به تصمیم گیری و ابتکار عمل شاغل داشته باشد، به همان نسبت باید پرداخت های سازمان به او بیشتر باشد (سعادت، ۱۳۹۳، ۲۵۷).

۴-۸- نظام شایسته سالاری: نظامی که در آن مزایا و موقعیت های شغلی تنها براساس شایستگی و نه بر مبنای جنسیت، طبقه اجتماعی، گروه قومی یا ثروت به افراد تفویض می شود. یک نظام شایسته سالار کمک می کند تا سازمان ها به اهداف خود نائل آیند و زمانی که ساخت سازمانی به شیوه مطلوبی انجام پذیرفته باشد، افرادی که عملکرد خوب و مثبتی داشته اند پاداش خود را دریافت کرده و شرکت را ترک نخواهند گفت (ملکی، ۱۳۹۱، ۴۶).

۵- معیارهای عملکردی و غیر عملکردی در پاداش

سازمان ها برای انگیزش دادن به کارکنان خود ممکن است بر اساس معیارهای عملکردی و غیر عملکردی اقدام به توزیع پاداش های سازمانی کنند.

۵-۱- معیارهای عملکردی

معیارهای عملکردی در پرداخت پاداش های سازمانی شامل: همکاری از سوی کارکنان، خطر و ریسک پذیری، خلاقیت و نوآوری، کیفیت کار، شایستگی و تخصص، تعلق و وفاداری و کار تیمی می باشد.

۵-۱-۱- همکاری کارکنان: مقصود از مشارکت کارکنان، انواع روش ها و فعالیت هایی است که در زمینه مشارکت اعضای سازمان انجام می گیرد. پایه و اساس این اندیشه بر این منطق است که کارکنان در فرایند، تصمیماتی که بر سرنوشت آنان اثر می گذارد، مشارکت کنند و در کار اداری و سازمانی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند و در نهایت باعث افزایش بازدهی، تولید و بهره وری در سازمان شوند (سلیمانی بابادی، ۱۳۹۲، ۴۲).

۵-۱-۲- خطر و ریسک پذیری: قبول خطر نیز متغیر دیگری است که بر فضای سازمانی تاثیر می گذارد. این که شیوه ای اعمال شود که کارکنان چالشی تر باشند و افراد تشویق شوند تا روش های تازه را با جسارت و اعتماد به نفس بیشتری در سازمان اجرا نمایند و زمینه های ایجاد خلاقیت فراهم شود. افراد ترغیب تر شوند تا متغیرهای لازم را در زمینه کاری خود ایجاد کنند (فقهی فرهنگمند، ۱۳۸۱، ۶۵۳).

۵-۱-۳- خلاقیت و نوآوری: عبارت است از توانایی دیدن چیزها در یک نظر نو و غیر معمول، دیدن مشکلاتی که هیچ کس دیگر امکان تشخیص موجود بودن آنها را نمی دهد و سپس ارائه راه حل های جدید، غیر معمول و اثر بخش برای آنها (فقهی فرهنگمند، ۱۳۸۱، ۶۱۸).

۵-۱-۴- برنامه های پرداخت بر اساس شایستگی و تحصیلات: این برنامه کارکنان را تشویق می کند تا مهارت های زیادی فرا گیرند و از آن جا که افراد می توانند از کارهای دیگران سر درآورند و در بسیاری از امور مهارت پیدا کنند، ارتباطات آسان تر صورت خواهد گرفت. اجرای چنین برنامه هایی باعث می شود که رفتارهای ناکارآمد کاهش یابد و به ندرت امکان دارد سازمان با مواردی مواجه شود که فرد از جمله «آن کار من نیست» استفاده کند و در نهایت پرداخت بر اساس مهارت موجب بهبود عملکرد می شود (سلیمانی بابادی، ۱۳۹۲، ۴۲).

۵-۱-۵- تعلق و وفاداری به سازمان: شناخت فرهنگ سازمانی، زندگی در سازمان را ساده و آسان می کند. همزنگی و همسازی فرهنگی در سازمان، موجب وابستگی و جذب فرد به سازمان می گردد و ناهماهنگی فرهنگی موجب بیگانگی و دوری از سازمان می شود (فقهی فرهنگمند، ۱۳۸۱، ۶۳۰). به وفاداری سازمان به جای تهدید به ترک سازمان پاداش دهید. وفاداری یک سازمان، سرمایه ای جایگزین ناپذیر و استراتژیک است. شما می توانید وقت یک انسان، حضور فیزیکی او را در یک مکان معین و حتی مهارت های او را برای زمان معین بخرید، اما نمی توانید اشتیاق، وفاداری، فکر و روح او را خریداری کنید، این ها را باید با زحمت به دست آورد. همه سازمان ها به وفاداری کارکنان نیاز دارند، اما تعداد کمی از آنها به وفاداری و هم چنین به کارکنان وفادار پاداش می دهند (لوبوف، ۱۳۸۱، ۱۰۶).

۵-۱-۶- کار تیمی: سازمان باید در سیستم پاداش تجدید نظر کند و آن را به گونه ای درآورد که مشارکت و همکاری اعضا کار تیمی را تقویت نماید. ارتقای مقام، افزایش حقوق و سایر اقدامات تشویقی به اعضای تیمی تعلق می گیرد که همکاری و مشارکت خود را به اثبات رسانیده باشد. این بدان معنی است که در سازمان به فعالیت های فردی توجه نمی شود و سیستم پاداش به گونه ای عمل می کند که به کارهای گروهی بیشتر توجه می نمایند (سلیمانی بابادی، ۱۳۹۲، ۴۶).

۵-۲- معیارهای غیر عملکردی

منظور، پاداش های عرفی یا قراردادی که بر اساس نوع شغل، ماهیت کار، عدالت، مسئولیت پذیری در سازمان، موقعیت سلسله مراتبی و تجربیات به کارکنان داده می شود، می باشد.

۵-۲-۱- نوع شغل: کارمند چه کار می کند، چرا این کار را می کند و ارتباط کلی آن با مشاغل دیگر و هدفهای سازمان چیست. ویژگی های شغل شامل خصوصیات لازم انسانی برای انجام رضایت بخش کار است.

۵-۲-۲- ماهیت کار: یعنی ترکیب اجزای موثر یک شغل با ویژگی های کارکنان است به طوری که به سمت تامین اهداف و نیازهای کارفرمایان هدایت شود.

۵-۲-۳- عدالت سازمانی: از آنجایی که سازمان ها همواره در ارتباط با انسان ها است لذا به همان اندازه که سازمان در زندگی مطالعه می شود عدالت نیز باید مد نظر قرار گیرد. چرا که عدالت نیز به نوعی بقای سازمان را تضمین می کند. هر چند که موضوع عدالت و ارتباط آن با سازمان در دو مقوله جدا از هم شامل عدالت درون سازمانی و عدالت برون سازمانی قابل بحث است ولی در یک نمای کلی می توان عناصر عدالت، انسان و سازمان را به عنوان سه راس مثلث بقای زندگی در نظر گرفت. بدیهی است که در این صورت وجود سه عنصر نسبت به هم لازم و ملزوم یک دیگرند و بدون یکی چرخه زندگی لنگ خواهند شد (سلیمانی بابادی، ۱۳۹۲، ۴۷).

۵-۲-۴- مسئولیت پذیری در سازمان: اگر چه معمولاً مدیران و مسئولان سازمان سعی می کنند خود و دیگران را متقاعد نمایند که مبنای اعطای پاداش به کارکنان، شایستگی و عملکرد موثر آنها است، ولی حقیقت جز این است و در واقع مسئولیت افراد در سازمان در تخصیص و اعطای پاداش همیشه عامل مهم تری از عملکرد آنها بوده است. بنابراین سیستم پاداش در سازمان باید طوری طراحی شده باشد که کارکنان پرتوان و شایسته به نسبت سهم بیشتری که در پیشبرد اهداف سازمان دارند، دریافت های بیشتری داشته باشند (سعادت، ۱۳۸۵، ۲۵۷).

۵-۲-۵- موقعیت سلسله مراتبی: در نظام های سلسله مراتبی معمولاً افراد با بالا رفتن از نردبان سازمان مبلغ بیشتری دریافت می کنند و با ارتقاء افراد به مشاغل بالاتر حق شغل و پاداش هایی که نشانه کار آنها است به آنان پرداخت می شود (سیترز و پورتر، ۱۳۹۰، ۳۲۳).

۵-۲-۶- تجربیات: پرداخت پاداش بر اساس تجربه مفید یکی از روشهای اعطای پاداش می باشد که برخی از کارکنان به خاطر داشتن تجربه مفید در یک فعالیت خاص از این نوع پاداش بهره مند می شوند.

۶- عوامل تعیین کننده پاداش

۶-۱- مهارت کارکنان: یکی از روش هایی که سازمان ها بر اساس آن به افراد پاداش می دهند، توجه به مهارت کارکنان است. صرف نظر از اینکه این مهارت ها استفاده شود یا خیر، فرد یا افرادی که دارای مهارت خاصی هستند پاداش های بیشتری دریافت می کنند. هنگامی که فرد به سازمان می پیوندد، میزان مهارت وی یکی از عوامل تعیین کننده پاداش و حقوقی است که دریافت خواهد کرد. رابطه بین عرضه و تقاضا در مورد یک مهارت ویژه در جامعه، می تواند بر میزان پاداشی که سازمان باید برای فردی با آن مهارت پرداخت نماید، اثر می گذارد.

۶-۲- میزان تلاش: پرداخت پاداش بر حسب میزان کار یا تلاش، نمونه ای کلاسیک از پرداخت پاداش است و هدف نهایی نمی باشد. در سازمان هایی که عملکرد نمی تواند چشم گیر باشد، کار یا تلاش به عنوان شاخصی به حساب می آید که پاداشها بر اساس آن پرداخت می شود. در بسیاری از سازمان ها میزان تلاش بر اساس کار یا تلاش پرداخت می شود. اگر اعتقاد بر این باشد که کسانی که تلاش کرده اند باید مورد تشویق قرار گیرند، در آن صورت میزان کار یا تلاش تعیین کننده عملکرد واقعی است.

۶-۳- سابقه کار: یکی از عوامل تعیین کننده حقوق و پاداش است. در مقایسه با دیگر شاخص ها، سابقه کار از اهمیت و ارزش بیشتری برخوردار است و در بسیاری از موارد میزان پاداش و حقوق فرد را بر این اساس تعیین می کنند. شاید ما در مورد کیفیت کار آقای الف نسبت به آقای ب توافق نظر نداشته باشیم، ولی در مورد سابقه کار و مدت زمانی که یکی از آنها در سازمان بوده، هیچ اختلاف نظری وجود ندارد. بنابراین سابقه کار یکی از شاخص های تعیین کننده میزان پاداش است و می تواند جایگزینی برای عملکرد (از این نظر) به حساب آید (رابینز، ۱۳۹۰، ۳۶۶-۳۶۴).

۷- معیارهای پاداش

پاداش مناسب بایستی دارای یک سری از ویژگی های ذیل باشد :

- کافی و مناسب باشد.
- منصفانه باشد؛ پرداخت پاداش به هر فرد بایستی به طور منصفانه و باتوجه به تلاش ها، تعدادها و معلومات به مهارت های افراد صورت گیرد.
- متنوع باشد؛ تکرار یک پاداش از خاصیت انگیزشی آن می کاهد.
- پاداش حتمی و قطعی باشد.
- پاداش نباید حد افراط و تفریط داشته باشد. بلکه با توجه به سطح عملکرد فرد و توان پرداختی سازمان تعیین گردد.
- موازنه شده و سنجیده باشد و به طور منطقی پرداخت شود.
- برانگیزاننده باشد، بر نیروی کار برای کار اثربخش و کارآمد و بهبود عملکرد تاثیر بگذارد.
- مورد قبول نیروی کار باشد. نیروی کار بایستی سیستم پاداش را درک کرده و آن را یک سیستم عقلایی بداند (فوت و هوک، ۱۹۹۹).
- فوریت داشته باشد؛ پاداش بایستی تا حد امکان بلافاصله پس از عملکرد مطلوب باشد، زیرا هر چقدر بین عملکرد و پاداش فاصله باشد از خاصیت انگیزشی پاداش کم می شود.

۸- سیستم پاداش

سازمان ها برای انگیزش دادن به کارکنان خود از سیستم های مختلفی استفاده می کنند. چهار نوع سیستم رایج در سازمان های امروزی وجود دارد که عبارتند از: برنامه های سهام شدن در سود، برنامه های مزایای انعطاف پذیر، مرخصی و پرداخت مبتنی بر مهارت.

۸-۱- برنامه سهام شدن در سود: ازطریق برنامه های سهام شدن در سود، سازمان ها پاداش های نقدی منظمی را به کارکنان به خاطر بهره وری بالاتر، کاهش هزینه ها، یا بهبود کیفیت ارائه می کنند. طراحی صحیح چنین برنامه هایی موجب افزایش انگیزه و درگیری شغلی کارکنان می شود. نقطه قوت این روش این است که چنین پاداشی به کارکنانی داده می شود که به سطح تولید خاصی برسند یا هزینه های کار را کنترل کنند. ازجمله محدودیت های این روش پیچیده بودن تدوین و فرمول بندی برنامه و از الزامات آن اعتماد کارکنان و مدیریت به یک دیگر است.

۸-۲- برنامه مزایای انعطاف پذیر: این برنامه به کارکنان اجازه می دهد که مزایایی را که می خواهند، انتخاب کنند، به جای اینکه مدیریت حق انتخاب را برای آنها داشته باشد حق انتخاب در دست خود کارکنان است. این برنامه براین فرض استوار است که کارکنان می توانند تصمیمات مهم و هوشمندانه را در زمینه پاداش و مزایای شان بگیرند. برخی کارکنان تمام مزایای شان را در پول می بینند، برخی امکانات رفاهی بیشتر و... درحال حاضر هزاران سازمان در سطح جهان برنامه مزایای انعطاف پذیر را ارائه می دهند. علت اصلی رواج این برنامه این است که اولاً به کارکنان اجازه می دهد تصمیمات مهم را در مورد مسائل مالی آنها بگیرند، ثانیاً سازمان نقش مآبانه یعنی تشخیص آنچه که برای کارکنان بهترین است را ندارد، ثالثاً چنین برنامه هایی ارزش و مزایای اقتصادی زیادی را برای کارکنان مشخص می سازد.

۸-۳- مرخصی: مرخصی همراه با حقوق برای برخی از افراد ایجاد انگیزه می کند. درچنین برنامه ای افراد در مقابل عملکرد مطلوب ازسوی سرپرست خود مرخصی همراه با حقوق دریافت می کنند حتی در صورت عدم استفاده فرد از این مرخصی، آن را برای فرد ذخیره می کند. محدودیت اصلی این روش این است که بایستی به عملکردهای بالاتر بیشتر از عملکردهای پایین مرخصی داد. درحالی که به حضور افراد با عملکردهای بالا نیاز بیشتری است.

۸-۴- پرداخت مبتنی بر مهارت: این نوع برنامه بر تعداد و سطوح مهارت های مرتبط با شغل فرد وابسته است. در اینجا مدیران مهارت های مورد نیاز بر انجام شغل را شناسایی کرده و آنها را به کارکنان خاطرنشان 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 (هلریگل و همکاران، ۱۹۹۵).

۹- ویژگی های سیستم پاداش موثر

پاداش هنگامی در نیل به اهداف موثر است که از ویژگی های زیر برخوردار باشد:

۹-۱- اهمیت: اگر پاداشی که قول اعطای آن داده می شود برای کارمند مهم و با ارزش نباشد، تاثیری در عملکرد و رفتار او نخواهد داشت. طبیعی است که اشخاص از نظر نیازها، خواسته ها، اهداف، امیدها و آرزوها یکسان نیستند و هر سیستم پاداشی که این تفاوت های سلیقه ای میان افراد را نادیده بگیرد، به احتمال زیاد در ایجاد انگیزه در کارکنان موفق نخواهد بود.

۹-۲- انعطاف: سیستم پاداش باید انعطاف پذیر باشد، به این معنی که باید بتوان مقدار یا میزان پاداش را متناسب با افزایش یا کاهش عملکرد موثر، تغییر داد.

۹-۳- فراوانی: 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. بنابراین پاداشی مورد نظر است که بی آنکه ارزش و اهمیت خود را از دست بدهد، به دفعات از آن استفاده نمود.

۹-۴- ملموس: پاداشی موثر است که برای فرد، مشهود و آشکار باشد.

مثال: چنانچه قرار باشد کارگرانی به خاطر تولید بیشتر، به خرج سازمان به سفری زیارتی یا سیاحتی فرستاده شوند، در صورتی که جشنی در محیط کار به این خاطر برپا شود و آنان در حضور سایر کارکنان، مورد بدرقه مدیران عالی رتبه سازمان قرار گیرند، مسلماً تاثیر پاداش بیشتر خواهد بود تا اینکه این کار در خفا و بدون اطلاع دیگران انجام گیرد.

۹-۵- توزیع منصفانه: پاداش هایی که کارکنان از سازمان دریافت می نمایند باید قابل مقایسه با سازمان های دیگر باشد. یعنی در حد متعارف در اجتماع و صنعت باشد، طوری که اگر کارکنان یک سازمان، خود را با کارکنانی که همان مشاغل را در سایر سازمان های مشابه دارند مقایسه نمایند، اطمینان یابند که با آنها با عدل و انصاف رفتار شده است.

بنابر نظریه برابری رفتاری که فرد در سازمان پیش می گیرد تابع ارزیابی هایی است که او به شکل زیر از وضعیت خود به عمل می آورد.

من به سازمان چه می دهم ؟

سازمان به من چه می دهد ؟

۹-۶- هزینه مناسب: یکی از نکات بسیار مهم در طراحی هر سیستم پاداشی، هزینه هایی است که اعطای پاداش برای سازمان در بر دارد. از نظر سازمان، پاداش هایی مناسب تر و مطلوب ترند که هزینه کمتری داشته باشند. پاداش های کم هزینه را می توان به دفعات و به افراد بیشتری اعطا نمود (سعادت، ۱۳۹۳، ۲۶۳).

۱۰- طرح های اعطای پاداش

۱۰-۱- پرداخت یکجا: طبق این طرح، مبلغی که به عنوان افزایش حقوق برای کارمند در نظر گرفته می شود به اطلاع او رسانده و به وی اجازه داده می شود تا به میل و اختیار خود، نحوه و زمان دریافت آن را معین نماید.

۱۰-۲- سلف سرویس: طبق این طرح بجای اعطای مجموعه ای از مزایای ثابت و معین طرحی که اصطلاحاً روش سلف سرویس خوانده شده پیشنهاد گردیده است که بر اساس آن سازمان مجموعه ای از مزایای متنوع را فراهم می آورد و به کارکنان اجازه داده میشود از میان آنها تا حداکثر معینی انتخاب کند (سعادت، ۱۳۹۳، ۲۶۸).

۱۰-۳- طرح تشویقی زمان تولید: در این روش به کارگران علاوه بر اینکه دستمزدی بر اساس زمان پرداخت می شود مبلغی نیز به عنوان پاداش نیز تعلق می گیرد. این پاداش متناسب با کار واقعی و یا مقایسه به ساعات استاندارد تولید پرداخت می شود. در طرح تشویقی مدت انجام کار یک عامل تشویقی محسوب می شود، بنابراین طرح های تشویقی باعث می شوند که کارگران نهایت تلاش خود را به کارگیرند و در وقت صرفه جویی کنند. به طور معمول طرح های تشویقی دستمزد در کارخانه هایی که دارای کارگران زیاد و تولید انبوه می باشند به کار برده می شوند .

به مثال زیر توجه کنید:

- ساعت استاندارد تولید کالا ۶ ساعت.

- ساعت واقعی صرف تولید کالا توسط آقای نوری ۵ ساعت.

- دستمزد هر ساعت کار ۱۶۰۰ ریال .

- هر ساعت صرفه جویی مشمول ۵۰ درصد پاداش می باشد.

۱۰-۴- طرح تشویقی پارچه کاری: در طرح تشویقی پارچه کاری تعداد تولید استاندارد در ساعت تعیین می گردد و برای هر کارگر نرخ حداقل دستمزد نیز مشخص می شود. اگر کارگری تعداد تولیدش در ساعت از تولید استاندارد بیشتر شود شامل طرح تشویق می شود و دستمزد بیشتری دریافت می کند و اگر کارگری تعداد تولیدش کمتر از تعداد استاندارد و یا برابر تعداد استاندارد باشد، حداقل دستمزد ساعتی به او پرداخت خواهد شد.

۱۰-۵- طرح تشویقی صد درصد: در این طرح زمان استاندارد برای تولید یک واحد محصول یا ساخت سفارش معین می شود. اگر کارگری محصول یا یک سفارش را در زمان استاندارد و یا در زمان کوتاه تر تولید کند، دستمزد آن بر اساس تعداد تولید که به ساعت تبدیل می شود با لحاظ نرخ ساعتی دستمزد تعیین و پرداخت می گردد.

۱۰-۶- طرح تشویقی دسته جمعی: در این طرح نتیجه یک کار دسته جمعی و تولید بیش از استاندارد مد نظر می باشد و پاداش به گروه تعلق دارد، که با توجه به نرخ پایه و دستمزد هر یک از کارگران بین آنها تقسیم می گردد. این طرح بیشتر در فعالیت های تولیدی که به صورت گروهی می باشند مورد استفاده قرار می گیرد (روزبهرانی، ۱۳۹۲، ۶۷).

۱۱- بحث و نتیجه گیری

علی رغم سرمایه گذاری های مالی و زمان طولانی که صرف ایجاد سیستم های پاداش سازمانی می شود نتایج حاصله بیانگر این مطلب هستند که غالباً اثر انگیزشی مورد نظر حاصل نمی شود (کینیکی و کریتر، ۱۳۸۴، ۲۹۳).

شرکت باید احترام و حرمت نهادن به کارکنان را در سر لوحه منشور اخلاقی خود قرار داده و به تشویق های معنوی بر اساس شاخص های تعریف شده در حضور سایر کارکنان اقدام نماید (روغنی و همکاران، ۱۳۹۱، ۲۲).

اجرای نظام شایسته سالاری، با این هدف که شایسته ترین افراد به خدمت شرکت درآمده و طبق ضوابط و مقررات موجود شرکت بر اساس شایستگی و صلاحیت، دقیقاً ارزیابی شده و در صورت استحقاق، پاداش گرفته و ارتقاء یابند و مسئولیت های مهمتر به آنان واگذار گردد (همان منبع، ۲۲).

معمولاً کارکنان دریافتی خود را با سایر همکاران در شرکت های مشابه مقایسه می کنند. ضروری است پژوهش ها و بررسی های لازم در سایر شرکت های مشابه و یا شرکت های هم خانواده انجام گیرد تا عدالت در پرداخت ها با توجه به شاخص های عملکرد فردی به نحو بهتری مدنظر قرار گیرد (همان منبع، ۲۲).

پاداش های مادی به تنهایی نمی توانند اساس مشارکت در سازمان باشند. در سازمان های موفق و اثربخش از پاداش های مادی فقط در حد تأمین هزینه های زندگی استفاده می کنند ولی نباید از سایر پاداش های غیر پولی و غیرمادی غافل ماند (کلدی و سمواتیان، ۱۳۸۸، ۸۷).

پاداش ها باید برای کارمندان مهم و با اهمیت باشند تا تاثیری که مد نظر است را به دنبال داشته باشد. چنانچه کارکنان سازمان عقیده داشته باشند که عملکرد بهتر منجر به دریافت پاداش می شود، امید به دریافت پاداش، نقش مثبتی در عملکرد بهتر و موثرتر آنها خواهد داشت پس پاداش هایی که کارکنان از سازمان دریافت می نمایند باید قابل مقایسه با سازمان های دیگر باشد.

سازمان ها برای انگیزه دادن به کارکنان می بایست در طراحی سیستم پاداش، از پاداش های غیرنقدی و معنوی بیشتر از پاداش های نقدی استفاده کنند و هم چنین از پاداش هایی که فاقد اثر تشویقی هستند اجتناب کنند. برای تاثیر بیشتر یک پاداش عدم تاخیر میان عملکرد و اعطای پاداش ضروری می باشد و توصیه می شود از به کارگیری پاداش های یکنواخت با تاثیر انگیزشی کوتاه مدت اجتناب شود.

منابع

۱. آرمسترانگ، مایکل (۲۰۰۱)؛ مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه ی محمداعرابی و داود ایزدی، (۱۳۸۱). تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
۲. رابینز، استیفن پی (۱۳۹۰)؛ مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه ی پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد، تهران، موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی، جلد دوم.
۳. روزبهرانی، شهرام (۱۳۹۲)؛ حسابداری حقوق و دستمزد، تهران، انتشارات فراز اندیش سبز، چاپ چهاردهم.
۴. روغنی، علیرضا و ابزری، مهدی و سلطانی، ایرج (۱۳۹۱)؛ شناسایی شاخص های کلیدی سنجش عملکرد افراد برای پرداخت پاداش، فصل نامه فرایند توسعه مدیریت، دوره ۲۵، پاییز ۱۳۹۱، شماره ۳، پیاپی ۸۱.
۵. ساجدی، فضل الله و امیدواری، اعظم (۱۳۸۶)؛ کارکنان توانمند و سازمان های امروز، مجله تدبیر، شماره ۱۸۱.
۶. ستیز، ریچارد ام و پورتر، لیمان دبلیو (۱۳۹۰)؛ انگیزش و رفتار در کار، ترجمه ی، علوی، امین الله، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۷. سعادت، اسفندیار (۱۳۹۳)؛ مدیریت منابع انسانی، تهران، انتشارات سمت، چاپ نوزدهم.

۸. سلیمانی بآبادی، فردین (۱۳۹۲)؛ بررسی معیارهای عملکردی و غیر عملکردی در پرداخت پاداش های سازمانی و مقایسه تاثیر این معیارها بر انگیزش کارکنان مطالعه موردی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب.
۹. سنگری، نگین و تنعمی، محمد مهدی و امیری، مجتبی (۱۳۹۱)؛ بررسی مؤلفه ها و شاخص های پاداش های معنوی در سازمان از دیدگاه اسلام، دو فصلنامه علمی و تخصصی اسلام و مدیریت، شماره ۲، صفحات ۶۹ - ۴۹.
۱۰. فقهی فرهنگمند، ناصر (۱۳۸۱)؛ مدیریت پویای سازمان، تبریز، انتشارات فروزش.
۱۱. کلدی، علی رضا و سمواتیان، بهاره (۱۳۸۸)؛ بررسی علل و عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان زن و مرد شعب سازمان تأمین اجتماعی تهران سال ۱۳۸۸، پژوهش نامه علوم اجتماعی، سال دوم، شماره دوم.
۱۲. کینیکی، انجلو و کریتنر، رابرت (۱۳۸۴)؛ مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه ی علی اکبر، فرهنگی و حسین صفرزاده، تهران، انتشارات پویا، چاپ اول.
۱۳. لوبوف، مایکل (۱۳۸۱)؛ بزرگترین اصول مدیریت در دنیا، مهدی، ایران نژادپاریزی، تهران، شرکت توسعه کتابخانه های ایران.
۱۴. ملکی، سمانه (۱۳۹۱)؛ بررسی تاثیر سلامت اداری بر رضایت شغلی کارکنان کتابخانه مرکزی آستان قدس رضوی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور.
۱۵. همتی، حسن و همتی، هدی (۱۳۹۳)؛ اصول حسابداری ۲، تهران، انتشارات ترمه، چاپ هفتم.

16. Foot, Margaret, Hook, Carolin (1999). introducing human resource managment, Malaysia: Longman.
17. Hellriegel, don, slocum, john, woodman, richard (1995) organizational behavior, new york: westpublishing company.
18. San, Ong Tze, Theen, Yip Mei, Heng, Teh Boon (2012), the reward strategy and performance measurement (evidence from malaysian insurance companies), International Journal of Business, Humanities and Technology, Vol. 2 No. 1.
19. Shermerhorn, John (1993). Management for productivity. new york: john wiely.

Investigating the Role of Reward System Management in Motivation

Gholamreza Rahimi¹, Ghader Khaligh²

¹Associate Professor, Department of management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

²PhD Student, Department of management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

Abstract

The present article examines reward management system. Its findings are based on library method. The research aims to examine the role of rewarding as a motivational factor. It indicates the concept and types of rewarding and examines criteria for rewarding employees. Sufficient and various rewards are considered as important reward systems. The reward is determined according individual's performance level and organization's payment ability, and then it is paid logically. Motivational rewarding affects workforce for effectiveness and efficient work as well as improving performance. Reward should be immediately paid after doing suitable work because increasing time between performance and rewarding will reduce motivational function of rewarding. This article attempts to attract organizations' viewpoints to more use non-cash and spiritual rewards in designing reward systems. It also recommends organizations to use various methods for rewarding and motivate employees by considering organizational directives such as whole payment, self-service, encourage plan for production time, encourage plan 100% encourage plan and collective encourage plan.

Keywords: Reward, Rewarding System, Internal Rewarding, External Rewarding, Spiritual Rewarding
