

❖ فصل دهم: سیستم پاداش

به جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می‌شود و یا در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان و به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می‌کند و به تلاقی خلاقیت و ابتکارات وی برای یافتن و به کارگیری رویه‌ها و روش‌های کاری جدیدتر و بهتر، سازمان به فرد پاداش می‌دهد. سیستم پاداش باید کارا و اثربخش باشد و به عبارت دیگر تخصیص و اعطای پاداش در سازمان باید به گونه‌ای باشد که حداکثر بازده را برای سازمان ممکن سازد. پاداش در واقع وسیله‌ای است 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 می‌نماید.

✓ انواع پاداش: (درونی و بیرونی)

✓ پاداش‌های درونی: منشاء این پاداش خود فرد است.

۱. مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها

۲. استقلال آزادی عمل در کار

۳. مسئول بودن

۴. کار جالب

۵. امکان فرصت برای رشد شخصی

۶. تنوع وظایف

✓ پاداش‌های بیرونی: (نقدی و غیرنقدی) ریشه و سرشت این پاداش با خارج از وجود فرد مرتبط است.

- پاداش نقدی: پاداش بر مبنای عملکرد، پاداش بر مبنای عضویت

پاداش بر مبنای عملکرد شامل: حق‌العمل‌کاری (کمسیون)، تکه کاری، طرح‌های تشویقی، افزایش تولید یا عملکرد بهتر

پاداش بر مبنای عضویت شامل: افزایش حقوق بخاطر تورم و هزینه زندگی، پرداخت به خاطر حفظ نیروها، پرداخت به خاطر ارشدیت، سهم کردن

کارکنان در سود، بیمه و سایر مزایا

- پاداش غیر نقدی: تجهیزات اداری مناسبتر، عنوان شغلی بهتر، رییس دفتر، حق انتخاب وظایف، حق انتخاب همکاران

✓ تفاوت میان پاداش‌های درونی و بیرونی

پاداش درونی: اگر کاری ذاتاً 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. بنابراین اگر پاداش درونی باشد دیگر نیازی به نظارت شخص ثالثی برای انجام کار وجود ندارد و فرد با انگیزه درونی به سوی هدف می‌رود. احساس در به انجام رساندن کاری، احساس لیاقت و شایستگی، احسان آزادی عمل و استقلال، احساس رضایت و آرامش.

پاداش بیرونی: برخلاف پاداش‌های درونی که منشاء آن خود فرد است پاداش بیرون به چیز خارج از وجود وی ارتباط دارد. به بیان دیگر پاداش بیرونی ریشه در شغل ندارد و انجام کار به طور ذاتی برای فرد با پاداش همراه نیست و به این دلیل، پاداش بیرونی وسیله و ابزاری در دست مسئولان است تا رفتار کارکنان را در جهت اهداف سازمان هدف‌مند نمایند که به طور مثال می‌توان به حقوق و دستمزد، انعام، جایزه نقدی، کوپن، پرداخت‌های نقدی به دلیل افزایش تولید و سهم نمودن کارکنان در سود اشاره نمود.

✓ مبانی و اعطای پاداش

۱- عضویت در سازمان: معمولاً مبنای اعطای پاداش به کارکنان، شایستگی و عملکرد موثر آنها می‌باشد ولی حقیقت جز این بوده و در واقع عضویت افراد در سازمان همیشه عامل مهمتری از عملکرد آنها بوده است.

۲- حضور در سازمان : تأخیر یا غیبت کارکنان، خساراتی را متوجه سازمان می‌نماید و به همین دلیل سیستم پاداش باید طوری طراحی شود که در کاهش غیبت کارکنان موثر بوده و تدابیری پیش‌بینی گردد که سیستم پاداش اولاً عامل مهمی در ایجاد رضایت اعضای سازمان شود و ثانیاً در این سیستم کارکنانی که به طور منظم در سازمان حضور دارند تشویق و کارکنان نامنظم تنبیه شوند.

۳- عملکرد : دریافت پاداش از سازمان به خاطر کار و فعالیت، یکی از منطقی‌ترین اصولی است که در سازمان رعایت می‌شود و شاید مهمترین نقش سیستم پاداش تأثیر بالقوه‌ای است که انتظار دریافت پاداش در عملکرد کارکنان می‌گذارد.

۴- ارشدیت : در مشاغل دولتی و همچنین کارگری، تعیین ارشدیت (سنوآت خدمت) به عنوان معیاری برای تخصیص و اعطای پاداش سنتی دیرینه و متداول است و از مزیت‌های این معیار سهولت محاسبه و قابلیت اندازه‌گیری دقیق است.

۵- تخصص : برای اشخاص که تحصیلات عالی و دانش و مهارت‌های ویژه در زمینه خاصی دارند متناسب با وضعیت آنها پاداش تعیین می‌گردد.

۶- دشواری کار : پیچیدگی و سختی کار معیار دیگری است که تحت عنوان اضافه پرداخت و فوق‌العاده‌های خاصی پیش‌بینی می‌گردد.

۷- قضاوت و تصمیم‌گیری : مشاغلی وجود دارند که دارای چهارچوب یا ماهیت مشخصی نیستند و نیاز به ابتکار و خلاقیت و قضاوت و تصمیم‌گیری دارند. بنابراین هر چه نیاز به ابتکار عمل بیشتر وجود داشته باشد باید پرداخت‌ها بیشتر باشد.

✓ نقش پاداش در مدل پورتر و لاولر

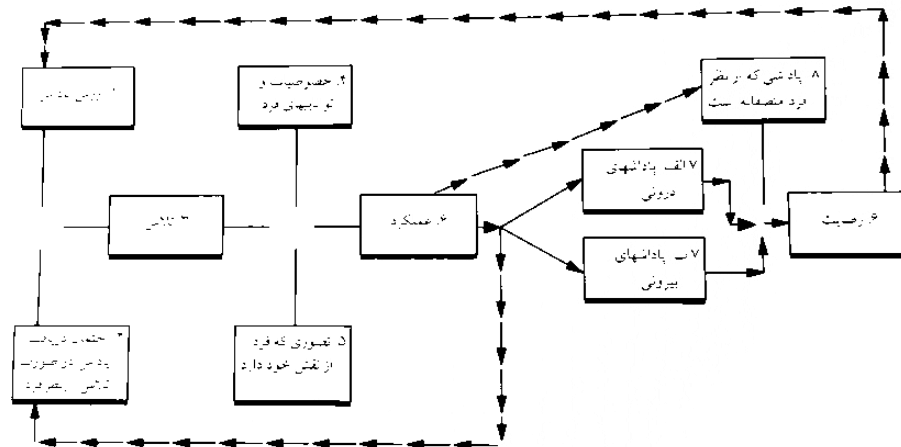
پورتر و لاولر نظریات دانشمندانی چون مزلو، هرزبرگ، مک‌کلند و وروم درباره انگیزش را باهم ترکیب کردند و براساس آن مدلی جامع طراحی نمودند که در آن رابطه میان عملکرد، پاداش و رضایت به خوبی نشان داده شده است.

تلاش : انرژی و نیرویی که کارمند صرف انجام کار می‌کند که بیشتر جنبه انگیزشی دارد. میزان تلاش تابع دو متغیر است: ارزش پاداش برای کارمند و احتمال دریافت در صورت تلاش. ارزش پاداش بستگی به میزان جذابیت و مطلوبیت پاداش برای فرد دارد و در افراد متفاوت است.

عملکرد : نتیجه واقعی و قابل اندازه‌گیری تلاش است و اگر چه تلاش منجر به عملکرد می‌شود اما میان این دو تفاوت وجود دارد یعنی منظور از تلاش آنچه کارمند می‌کوشد تا حاصل شود و عملکرد آنچه واقعاً حاصل شده است. عملکرد تابع دو عامل خصوصیات و توانایی‌های فرد و تصویری که از نقش خود دارد بشمار می‌رود و در نهایت عملکرد منجر به پاداش‌های درونی و بیرونی می‌شود.

پاداش : عملکرد، منتهی به دریافت پاداش می‌شود.

رضایت : پاداش باید از نظر فرد مناسب باشد و رضایت فرد به این بستگی دارد که آیا پاداشی که دریافت می‌نماید همان پاداشی است که انتظار داشته است. بنابراین پاداشی که کارمند دریافت می‌کند به تنهایی برای او کافی نبوده و فقط در صورتی حاصل می‌شود که به فرد پاداش مورد نظر داده شود.



شکل ۱۰-۲ مدل پاداش و لافور

✓ ویژگی‌های سیستم پاداش موثر

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

- **اهمیت:** اگر برای کارمند مهم و با ارزش نباشد تأثیری در رفتار او نخواهد داشت.
- **انعطاف:** به این معنی که باید بتوان مقدار یا میزان پاداش را متناسب با افزایش یا کاهش عملکرد موثر تغییر داد.
- **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 می‌گردد در صورتی که چنین مشکلی نداشته باشد هر چه تعداد دفعات آن بیشتر باشد بهتر است.
- **آشکاری:** پاداشی موثر است که برای فرد مشهود و ملموس باشد پاداشی که نمایان باشد نه تنها در تشویق و ایجاد انگیزه در شخص گیرنده پاداش موثر است بلکه معمولاً همان احساس و آثار مثبت را در کسانی که شاهد اعطای پاداش هستند نیز به وجود می‌آورد. به راه انداختن تبلیغات یکی از راه‌های آشکارسازی پاداش است.
- **توزیع منصفانه:** باید قابل مقایسه با سازمان‌های دیگر باشد به عبارت دیگر پاداش باید در حد متعارف در اجتماع و صنعت باشد و همچنین در داخل سازمان نیز باید عادلانه باشد.
- **هزینه مناسب:** یکی از نکات بسیار مهم در طراحی هر سیستم پاداشی، هزینه‌هایی است که اعطای پاداش برای سازمان در بر دارد و بدیهی است که از نظر سازمان، پاداش‌هایی مطلوب‌تر هستند که هزینه کمتری داشته باشند چرا که پاداش‌های کم هزینه قابلیت تکرارپذیری دارند.

✓ نظریه برابری

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 نسبت ستاده دیگران از سازمان نسبت به داده دیگران به سازمان مساوی ستاده فرد از سازمان نسبت به داده‌های فرد به سازمان.

اگر داده‌های کارمند به سازمان بیشتر از ستاده‌های او از سازمان باشد نتیجه نارضایتی و نگرش منفی نسبت به سازمان می‌باشد و در حالت مخالف فرد احساس گناه نسبت به دریافتی بیشتر خود دارد.