سیاست های موثر و برانگیزاننده پاداش

سوال : در اغلب مواقع وقتی پاداش می دهم با نار ضایتی، کم کاری و قهر و قهر بازی کسانی که پاداش گرفته اند یا نگرفته اند مواجه می شوم. چه باید بکنم؟

مهم ترین چیزی که باید در پاداش دادن و پاداش گرفتن مورد توجه قرار گیرد انصاف یا احساس انصاف است. به ویژه کسانی که پاداش می گیرند باید احساس کنند با آن ها منصفانه رفتار شده است. پاداش ابزاری مهم و مهم ترین اهرمی است که مدیران برای تغییر، تثبیت و بهبود رفتار و عملکرد کارکنان در اختیار دارند.

پاداش مجموعه ای متنوع از محرک ها و انگیزاننده های رفتار است که باید آن ها را متناسب با شرایط انتخاب کرد و به کار گرفت.

برای درک بهتر ابعاد این موضوع مهم به نظریه های زیر اشاره می کنیم:

نظریه انصاف

این نظریه معتقد است هیچ انسانی نمی تواند در بلند مدت با احساس بی انصافی در قبال خودش کنار بیاید و چنین رفتاری را تحمل کند. منظور از انصاف آن است که فرد بین نسبت تلاش هایی که می کند و پاداش هایی که می گیرد از یک سو و تلاش هایی که دیگران می کنند و پاداش هایی که دیگران دریافت می کنند تعادل و توازن ببیند.

تلاش همه آن چیزهایی است که افراد به سازمان می دهند (مثل وفاداری، سخت کوشی، تعهد، به کار گیری دانش و مهارت، سازگاری، فداکاری و . . .)

منظور از پاداش همه چیزهایی است که سازمان به افراد می دهد(مثل پول، قدردانی، آموزش، احترام، امنیت و . . .)

این نظریه می تواند توضیح دهد چرا گاهی پرداخت ها که سازمان برای کارکنانش فراهم می کند به تنهایی تعیین کننده انگیزش نیست. از دیدگاه این نظریه انصاف به مقایسه ای است که فرد بین خودش و دیگران انجام می دهد.

همچنین این نظریه می تواند توضیح دهد چرا ارتقا و پاداش و افزایش حقوق یک کارمند می تواند روی انگیزه، رفتار و عملکرد کارمندان دیگر اثر گذار باشد.

نظریه انتظار

این نظریه معتقد است وجود پاداش های ارزشمند و معنی دار می تواند محرک انگیزش کارکنان سازمان باشد. در این نظریه فرد از خودش سه پرسش می پرسد و متناسب با پاسخ هایی که می تواند از همه پرسش ها بگیرد رفتار و تلاش خود را تنظیم میکند:

1) آیا اگر تلاش کنم به اهداف و نتایج مورد انتظار دست خواهم یافت یا اگر بیشتر از دیگران تلاش کنم تولید بیشتری هم خواهم داشت ؟

2) آیا اگر به نتیجه مورد نظر و توافق شده با مافوقم برسم، پاداشی در کار خواهد بود و آیا پاداش با رفتار و عملکرد من ارتباطی دارد؟

3) آیا آن پاداش مورد انتظار ارزش این رفتار و عملکرد را دارد؟

رفتار و عملکرد کارکنان و میزان انگیزه ای که برای کارشان صرف می کنند به میزان پاسخ های مثبت که به این پرسش ها می دهند بستگی دارد، یعنی به پاداش و ارزشمند بودن آن.

نظریه سلسله مراتب نیازها

این نظریه که معروف ترین آن مربوط به مازلو ا ست به نیازهای متفاوت و متنوع افراد ا شاره دارد. نیاز و انگیزه به هم وابسته هستند. انگیزه چرایی رفتارها و عملکردها را روشن می کند، باید نیازهای کارکنان را بشناسیم و پاداش ها را متناسب با این نیازها پرداخت کنیم.

این نظریه توضیح می دهد یک پاداش خاص (مثل پول) همیشه و لزوما برای همه کارکنان اثر و مطلوبیت مشابه ندارد. کارکنان به دلیل نیازهای متفاوتی که دارند مایلند پاداش های دیگری مثل امنیت، ارتقا، فرصت های رشد، مشاغل چالشی، اعتبار اجتماعی، پرستیژ و . . .) را به عنوان پاداش دریافت کنند.

اعتراض و انتقاد به پاداش تا حدودی طبیعی و گریز ناپذیر ا ست. هیچ سازمانی نمی تواند همه کارکنانش را از بابت پاداش هایی که می دهد را ضی و خ شنود نگه دارد. اما راه هایی برای اعتبار بخ شی به پاداش ها و منصفانه تر کردن آن وجود دارد و تو صیه شده ا ست. رعایت این توصیه ها را پیشنهاد می کنیم:

1-به کارکنان تان چیزهایی پاداش دهید که مورد علاقه و مورد نیازشان باشد.

2-به مدیران توصیه شده است که کارکنان شان را بر اساس خواست، نیاز، مطالبات و سلیقه ای که دارند گروه بندی کنند تا بتوانند پاداش های هر گروه را متناسب با این سلیقه تامین کنند.

3-پاداش باید متناسب با رفتار و عملکرد باشد. ابتدا بایستی رفتارهای مورد نظر را دقیق و شفاف کنید و عملکرد مورد انتظار را با وضوح کامل و بدون ابهام با کارمندتان در موردش توافق کنید. هر چه این عملکردها و رفتارها عینی تر و مشهودتر تعریف شوند اعطای پاداش به آنها آسان تر و موثرتر خواهد بود.

4-پاداش را به ا ستراتژی سازمان متصل کنید. پاداش ابزار تحقق ا ستراتژی ا ست. برای مثال وقتی ا ستراتژی سازمانتان تدافعی ا ست باید رفتارهایی مثل برطرف کردن اتلاف منابع و کاهش ضایعات و صرفه جویی پاداش دهید. در حالی که در استراتژی های تهاجمی باید به ابتکارات و نوآوری پاداش داد که به تمایز در محصول یا خدمت می انجامد.

5-پاداش را فوری بپردازید.

6-در ارزیابی عملکرد کارکنان و دادن پاداش به آنها به تنهایی تصمیم نگیرید. تصمیمات تیمی معمولا از تصمیمات فردی صحیح تر است.

7-تلاش کنید تا پاداش ها یکنواخت نشوند و تازگی خود را از دست ندهند. در پاداش دادن (چه چیزی را به چه کسی، چگونه و در چه زمانی پاداش بدهیم) مبتکر و خلاق باشید. پاداش های متنوع و غافلگیر کننده اغلب موثر تر از پاداش هایی هستند که پاداش گیرنده منتظر دریافت آن ها است.

8-ترکیبی از پاداش های پولی و غیر پولی را استفاده کنید. پاداش های غیر پولی گاهی آثاری ماندگارتر بر روحیه و رضایت کارکنان دارند. پاداش های غر پولی معمولا ارتباط بیشتری با خانواده کارکنان برقرار می کنند و آثار مضاعف می یابند.

9-پاداش ها را گاهی مخفی پرداخت کنید. تشخیص اینکه چه موقع پاداش ها را علنی بپردازید به فرهنگ سازمانی از یک سو و نظام پاداش از سوی دیگر بستگی دارد. در فضا و فرهنگ سازمان های ایرانی گاهی مصلحت نیست که میزان پاداش ها علنی شوند.

10- در کنار پاداش از تنبیه هم ا ستفاده کنید. البته آثار پاداش از تنبیه پایدارتر ا ست. پاداش معطوف به آینده ا ست و به تکرار رفتار منجر می شود.

11- پاداش ها باید به اندازه ای که عملکردها و رفتارها با هم تفاوت دارند متفاوت و متمایز باشند. پاداش های مشابه کم اثرند و گاهی اثرات معکوس دارند.

از هر فرصت مناسب بهانه ای برای پاداش دادن بسازید، اما فراموش نکنید که نمی توان همه کارکنان را همواره از بابت پاداش کاملا راضی نگه داشت.

منبع :

کلینیک مدیریت منابع انسانی – دکتر بهزاد ابوالعلایی- ص 131-137

گروه مپنا
شرکت مهندسی و ساخت
تجهیزات سپاهان مپنا