

نجیب الله نصرت  
استاد پوهنځی حقوق و علوم سیاسی

## تأثیر سیستم پاداش بر عملکرد کارکنان سازمان

### بخش اول: سیستم پاداش

سازمان‌ها همواره برای به‌پیش بردن کارها و رسیدن به اهداف اصلی و فرعی خود، نیازمند به منابع گوناگون می‌باشند که این منابع را از طرق مختلف به دست می‌آوردند. از جمله این منابع شامل تجهیزات، قطعات، مالی، نیروی انسانی، زمین، مدیریت و غیره می‌باشند. در بین این امکانات و منابع، نیروی انسانی جزء اثرگذارترین آن‌ها محسوب می‌شود که مدیران را بر آن می‌دارد تا شرایط کافی و لازم را برای آن‌ها مهیا نمایند تا بدین وسیله نه تنها کارکنان سطوح مختلف رضایت کافی از کارکرد و موقعیت خود داشته باشند، بلکه زمینه پیشرفت سازمان و رسیدن به اهداف را فراهم نمایند. (۱)

سازمان‌ها بر این باورند که نیروی انسانی به‌عنوان منبع اصلی ایجاد ارزش در سازمان و به‌عنوان مزیت رقابتی مطرح است. در بازار بسیار رقابتی امروز، نیاز سازمان‌ها به حفظ نیروی انسانی متخصص بیش‌ازپیش 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 روزافزون بهره‌وری در کار با استفاده از مکانیسم‌های مختلف از جمله پاداش از اهم وظایف هر سازمان است.

یکی از شرایطی که زمینه رضایت و عدم رضایت کارکنان را موجب می‌شود، پاداش است. 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 می آورد. (۲)

### تعریف و مفهوم سیستم پاداش

به جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می شود، در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان و به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می کند و به تلافی خلاقیت ابتکارات وی برای یافتن و به کارگیری رویه ها و روش های کاری جدیدتر و بهتر، سازمان به فرد پاداش می دهد. پاداشی که فرد از سازمان دریافت می کند یا به خاطر انجام وظایف محول در حد عادی و متعارف است که در این صورت حقوق یا دستمزد نامیده می شود. یا به خاطر انجام وظایف در سطحی بالاتر از استانداردهای عادی کاری است که در این صورت از پاداش به عنوان مزایایی فوق العاده به خاطر کار فوق العاده، صحبت می شود. سیستم پاداش در سازمان، هر دو نوع عملکرد را در برمی گیرد و سیستمی است که بر اساس موازین و شیوه های خاصی، پاداش هر یک از کارکنان را متناسب با کارشان به آنها می دهد. (۳)

۱. (کونتز و همکاران، ۱۳۸۵: ۳۸۵)

۲. (صلاحی، ۱۳۸۹: ۲)

۳. (عبدالهی، ۱۳۸۵: ۶۷)

سیستم پاداش باید کارا و اثربخش باشد. به عبارت دیگر، تخصیص و اعطای پاداش در سازمان باید به گونه ای باشد که حداکثر بازده را برای سازمان ممکن سازد. به عنوان اولین قدم در این راستا، سیستم باید طوری طراحی شود که اعطای پاداش، مشروط به عملکرد مؤثر باشد (منظور از عملکرد مؤثر، عملکردی است که در جهت نیل 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. (۱)

### تعریف مزد

برای مزد تعریف‌های متعدد و متنوعی ارائه شده است که اهم آن‌ها عبارت‌اند از:

- مزد عبارت است از آنچه در مقابل کار انجام شده به فرد پرداخت می‌گردد. (۲)
- مزد عبارت از پولی است که انسان در مقابل خدمت خود دریافت می‌کند. (۳)
- مزد در فرهنگ اسلامی از کلمه «اجر» گرفته شده است. اجر عبارت از مزد و پاداشی است که به کار تعلق می‌گیرد. واژه اجر برای هر دو کار «دنیوی» و «اخروی» به کار می‌رود. ولی، از کلمه اجرت فقط برای کار «دنیوی» استفاده می‌شود. (۴)

### تعیین حداقل مزد

از اواخر قرن هیجدهم میلادی یعنی از زمان آغاز انقلاب صنعتی با پیشرفت صنایع، پیدایش طبقه کارگر، بروز اعتصاب‌ها و تشنج‌های کارگری و مشکلات اقتصادی موجب افزایش فقر و بیکاری گردید. در نتیجه، مسائل و مشکلات ناشی از صنعتی شدن از جمله مسئله «حداقل مزد» مورد توجه دانشمندان علم اقتصاد قرار گرفت.

مالتوس از اولین کسانی است که مسئله حداقل مزد را از دیدگاه افزایش جمعیت و بالا رفتن میزان عرضه کار مورد مطالعه قرار داده است. وی معتقد بود که آهنگ افزایش مواد غذایی و خواربار به مراتب آهسته‌تر از آهنگ

رشد جمعیت است. از سویی دیگر، افزایش رشد جمعیت موجب رقابت بین عرضه‌کنندگان کار می‌گردد. این رقابت نیز به نوبه خود سبب می‌شود تا مزد هیچ‌گاه از میزان تأمین حداقل معاش کارگران زیادتر نشود. (۵)

البته، غیر از مالتوس اقتصاددانان دیگری نیز مسئله حداقل مزد را مورد بررسی قرار داده‌اند. این صاحب‌نظران مزد را باقیمت کالا مقایسه کرده و معتقد بودند همان‌طوری که در مورد کالا یک قیمت طبیعی و یک قیمت جاری وجود دارد، مزد هم دارای یک قیمت طبیعی و یک قیمت جاری است.

(۱) (سعادت، ۱۳۸۵: ۲۵۳)

(۲) (شریفی، ۱۳۹۵: ۲۱۷)

(۳) (عباس پور، ۱۳۸۷: ۲۳۷)

(۴) (شکیبا مقدم، ۱۳۸۸: ۳۰)

(۵) (رضائیان، ۱۳۸۱، ۱۷۵)

مزد طبیعی عبارت از مزدی است که کارگر می‌تواند با آن معاش خود و خانواده‌اش را تأمین کند در حالی که مزد جاری مزدی است که در بازار کار تعیین می‌گردد و ممکن است بیشتر یا کمتر از مزد طبیعی باشد. اما تعیین حداقل مزد دارای اهمیت ویژه‌ای است که در اوضاع اقتصادی، سیاسی و اجتماعی جامعه تأثیر مهمی می‌گذارد. از این رو نظام‌های سیاسی مختلف در تعیین حداقل مزد حساسیت زیادی از خود نشان می‌دهند. (۱)

برای اولین بار قوانین و مقررات مربوط به تعیین حداقل مزد در سال ۱۸۹۴ در کشور زلاند نو وضع گردید. در این کشور تعیین حداقل مزد طبق قانون به یک هیئت محول شد. سپس کشور استرالیا در سال ۱۹۰۲ و انگلستان در سال ۱۹۰۹ قوانینی را جهت تعیین حداقل مزد به تصویب

رسانیدند. در کشورهای آمریکای شمالی نیز تصویب قوانین و مقررات مربوط به تعیین حداقل مزد از چند سال قبل از جنگ جهانی اول شروع شد. بعدها کشورهای صنعتی غرب و کشورهای دیگر به تدریج قوانین و مقررات جهت حداقل مزد وضع کردند. (۲)

### روش‌های پرداخت مزد

به طور کلی، هیچ یک از روش‌های ارائه پرداخت مزد را نمی‌توان مطلوب دانست. زیرا، روشی که برای یک صنعت در منطقه معینی مناسب باشد ممکن است برای همان صنعت در مکانی دیگر نامناسب بوده و نتیجه منفی بدهد. بنابراین باید با توجه به ویژگی‌های کار، مکان، نوع صنعت و کارگران روشی مناسب جهت پرداخت مزد انتخاب کرد. در ادامه به متداول‌ترین روش‌های پرداخت مزد شامل روش مزد زمانی، روش کارمزدی و روش طرح‌های تشویقی مزد می‌پردازیم.

### روش مزد زمانی

در روش مزد زمانی مزد بر مبنای زمانی که به کار اختصاص داده شده (بدون توجه به میزان بازده) پرداخت می‌گردد. برای این منظور یک واحد زمانی معینی را مانند ساعت، روز، هفته یا ماه انتخاب کرده و برای آن مزدی تعیین می‌کنند. سپس بر مبنای واحد زمان و نرخ تعیین شده مزد را محاسبه می‌کنند. (۳)

از جمله مزایای این روش می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- سهولت و سادگی: در این روش به آسانی می‌توان مزد را محاسبه کرد. به طوری که کارگران نیز می‌توانند به آسانی مزد خود را محاسبه کنند. از این رو از این روش رضایت دارند.

- بالا بردن کیفیت کار: از آنجایی که کارگران در انجام کار عجله‌ای ندارند، اولاً کیفیت کار آنان بهتر می‌شود. ثانیاً، به سلامت آنان آسیبی نمی‌رسد. ثالثاً، به وسایل و ماشین‌آلات نیز بار اضافی تحمیل نمی‌گردد.

(۱) (سید جوادین، ۱۳۸۷: ۱۳۵)

(۲) (شکیبا مقدم، ۱۳۸۸: ۳۱-۳۲) (۳) (ابوالعلائی، ۱۳۸۹، ۶۷)

- تضمین دریافت مزد: از آنجایی که کارگر پس از اتمام زمان، مزد خود را دریافت می‌کند، بنابراین، بیماری، کم‌کاری و تصادف اثر منفی در مزد ندارد.

- ایجاد وحدت: کارگرانی که در کارهای مشابهی کار می‌کنند با دریافت مزد مساوی احساس وحدت و همبستگی می‌کنند. (۱)

این روش معایبی نیز دارد که به تعدادی از آن‌ها اشاره می‌نماییم.

- نارضایتی کارگران باکفایت: در روش مزد، زمانی به تمامی کارگران بدون توجه به میزان بهره‌وری آنان، مزد یکسان پرداخت می‌شود. این امر موجب تضعیف روحیه و انگیزه کاری کارگران باکفایت می‌گردد.

- کاهش میزان بهره‌وری: از آنجایی که کارگر به گذشت زمان توجه ندارد. از این رو، ممکن است که با سرعت کار را انجام ندهد. در نتیجه از یک سو موجب کاهش میزان تولید می‌شود و از سویی دیگر هزینه‌ای تولید را افزایش می‌دهد.

- کارگران سعی می‌کنند تا روش‌های جدیدی برای تولید ابداع کنند. از این رو، قدرت ابتکار و خلاقیت آنان تقویت می‌شود. (۲)

## روش کارمزدی

در روش کارمزدی مزد بستگی به مقدار تولید کارگر دارد. یعنی مزد تابعی از میزان بازده کار بوده، بدون توجه به میزان زمانی که صرف شده است. ازاین رو، مزد بر اساس کمیت کار پرداخت می‌گردد و برای کارهای قابل شمارش مناسب است. در این روش مزد مساوی است با تعداد واحدهای تولید شده ضرب در نرخ هر واحد. (۳)

مزایای روش کارمزدی عبارت اند از:

- در این روش هزینه واحد تولید دقیقاً محاسبه می‌شود. همچنین میزان مزد کارگر را نیز می‌توان از قبل برآورد کرد.
- این روش کارگران را در انجام کار تشویق می‌کند. کارایی را افزایش می‌دهد، در نتیجه هزینه تولید کاهش می‌یابد.
- در این روش اتلاف وقت به حداقل می‌رسد، زیرا، درازای عملکرد به کارگران مزد پرداخت می‌شود.
- در این روش در مقایسه با روش مزد زمانی به کنترل و نظارت کمتری نیاز دارد.
- کارگران سعی می‌کنند تا روش‌های جدیدی برای تولید ابداع کنند. ازاین رو، قدرت ابتکار و خلاقیت آنان تقویت می‌شود. (۴)

(۱) (رابینز، ۱۳۸۴: ۲۴۷)

(۲) (شکیبا مقدم، ۱۳۸۸: ۳۵)

(۳) (ابطحی، ۱۳۷۷: ۱۸۷)

(۴) (الماسی فرد، ۱۳۹۳: ۲۱۹)

- این روش دارای معایبی نیز هست که به بعضی از آن‌ها اشاره می‌نماییم.
- در این روش کیفیت کار فدای کمیت آن می‌شود. زیرا، مزد بر اساس کمیت تولید پرداخت می‌شود. از این رو، کیفیت کار مورد توجه کارگر نیست.
- از آنجایی که کارگران برای مزد بیشتر سعی می‌کنند تا تولید خود را به حداکثر برسانند، بنابراین، در حفظ و نگهداری وسایل و ماشین‌آلات تولید دقت نمی‌کنند. در نتیجه، هزینه تعمیر وسایل و ماشین‌آلات افزایش می‌یابد.
- سازمان‌های کارگری معتقدند که این روش موجب عدم کنترل مزدها می‌شود.
- این روش موجب رقابت در بین کارگران شده، در نتیجه، اتحاد و همبستگی آنان را متزلزل می‌کند و شرایط سخت کار به کارگران تحمیل می‌شود.
- اگر کارگران به سبب خرابی وسایل و ماشین‌آلات تولید، یا برق و یا به هر دلیل دیگری نتوانند کار کنند، مزدی نیز دریافت نخواهند کرد. بنابراین، تضمینی جهت دریافت حداقل مزد نیز وجود ندارد و کارگر همواره احساس عدم امنیت می‌کند.
- این روش موجب نارضایتی کارگرانی که دارای بهره‌وری کم‌تری بوده، می‌شود. این‌گونه نارضایتی موجب کاهش بیشتر بهره‌وری می‌گردد.
- میزان استاندارد تولید به تدریج بالا می‌رود و توقع کارفرما نیز افزایش می‌یابد. (۱)

## طرح‌های تشویقی مزد

طرح تشویقی یا روش ترکیبی از پیوند دو روش زمانی مزد و کارمزدی که هر یک منافع یکی از طرفین کار را در نظر گرفته به وجود آمده است. در اغلب طرح‌های تشویقی حداقل مزد ضمانت می‌شود و اگر فردی لیاقت از خود نشان دهد مزد بیشتری دریافت می‌کند. اصولاً، نظام تشویقی نظامی است که با ایجاد انگیزه در کارگر موجب بهره‌وری بیشتر او می‌گردد. استفاده از طرح‌های تشویقی نتایج مثبتی دارد. لازم به یادآوری است که طرح‌های تشویقی به دو گروه تقسیم می‌شوند که شامل طرح‌های تشویقی انفرادی و طرح‌های تشویقی گروهی می‌شود. (۲)

مزایای این روش شامل موارد زیر است

- مجموع دریافتی کارگران افزایش می‌یابد.
- ظرفیت تولید و توانایی کارگران بهبود یافته و همکاری بین کارگران و مدیریت بیشتر می‌شود.
- میزان کنترل و نظارت کاهش می‌یابد.
- عملیات استاندارد می‌شود. (۳)

(۱) (جزنی، ۱۳۹۶: ۳۵۸)

(۲) (سید جوادین، ۱۳۸۷: ۲۷۶)

(۳) (شکیبا مقدم، ۱۳۸۸: ۳۷)

## دلایل ارائه پاداش

دلایل اصلی استفاده از سیستم‌های پاداش و برنامه‌های پرداختی به

شرح زیرند.

۱. مرتبط کردن پرداخت با عملکرد، کارایی، کیفیت و به‌طور کلی با

اهداف سازمان: با ارائه این‌گونه پاداش‌ها، اهداف سازمانی و

اهداف کارکنان، در یک جهت قرار می‌گیرند. این عمل کارکنان را در قبال سازمان متعهد می‌کند، به علت این که سهمی از موفقیت سازمان نصیب کارکنان می‌شود. کارکنان به این نتیجه می‌رسند که همان‌گونه که سازمان به وجود آنها نیازمند است، آنها نیز به وجود و حیات سازمان نیازمند می‌باشند. به‌عنوان مثال پاداش‌های سالانه و طرح‌های مشارکت کارکنان در سود باعث ایجاد تعهد می‌شود.

۲. تشویق به عملکرد بهتر و مقبول‌تر فردی، گروهی، تیمی و واحدهای بازرگانی: منظور این است که بین تشویق و عملکرد کاری ویژه‌ای که کارمند یا گروه‌های کاری مستقیماً در آن تأثیر دارند ارتباط برقرار می‌شود. یعنی یک مسیر دید مستقیم بین این دو مؤلفه ایجاد می‌شود. مانند کارمزد فروش، نرخ قطعه‌ای و دیگر انواع توافق شده.

۳. کاهش هزینه‌های ثابت پرداخت در صورت دست نیافتن به اهداف موردنظر: یکی از راه‌های کاهش هدر رفتن پرداخت‌ها، پرداخت بر مبنای ریسک است. همچنین با افزایش عملکرد و بهره‌وری در حقیقت هزینه‌ها کاهش می‌یابند. مطمئناً یکی از اهداف مهم سازمان‌ها کاهش هزینه است، می‌توان یکی از عوامل اثرگذار را پرداخت‌ها و پاداش‌ها دانست.

۴. رقابت‌پذیر کردن دست مزد و حقوق: یعنی بین رویه‌های پرداخت‌های جبرانی شرکت‌ها رقابت ایجاد می‌شود. این نوع پرداخت‌ها یک علامت روشن و واضح برای کارمندان است که سازمان در نظر دارد تا به عملکرد بهتر آنها پاداش دهد، حتی

بیشتر از دیگر شرکت‌ها و این یک نوع ایجاد فرصت برای کارکنان است. (۱)

توجه نمودن سازمان‌ها به این عوامل و حتی عوامل دیگر می‌تواند سازمان‌ها را در مسیر خود بهتر به پیش ببرد و با به وجود آوردن حس رضایت در بین کارکنان اثربخشی فعالیت‌های آن‌ها را افزایش می‌دهد. (۲)

(۱) (شاهانی، ۱۳۷۴: ۸۳)

(۲) (صلاحی، ۱۳۸۹: ۳)

### مبانی سیستم پاداش

پاداش در واقع، وسیله‌ای است که با استفاده از آن، سازمان از کارکنان خود به علت شایستگی آنان سپاس‌گذاری می‌کند و با این قدرشناسی و ادای احترام، آنان را به ادامه کار خود تشویق می‌کند. ولی مشکل بزرگ در طراحی سیستم پاداش این است که تعاریف مختلفی از مفهوم شایستگی شده است و در اینکه شایستگی چیست، از چه عناصر و اجزایی تشکیل یافته است و چگونه می‌توان با تعیین شاخص‌های مقدراری، آن را از حالت کیفی به حالت کمی (قابل اندازه‌گیری) تبدیل نمود، اختلاف نظر وجود دارد و از جمله مباحثی است که افکار محققان بسیاری را به خود مشغول داشته است. (۱)

حقوق و دستمزدی که فرد در قبال انجام وظیفه خود به دست می‌آورد، برای او هیچ حس رضایت مضاعفی ایجاد نمی‌کند. چون آن میزان پول را حق خود می‌داند. به شکلی نبود حقوق و دستمزد مناسب باعث عدم رضایت در فرد شده و بودن آن، رضایت خاصی را برای فرد به همراه ندارد چون آن را حق خود می‌داند. در صورتی که پاداش‌ها چیزی فراتر از دستمزد

و حقوق فرد هستند و به واسطه کارکرد بهتر و خلاقیت‌ها و نوآوری‌های او حاصل شده و در نتیجه وجود آن باعث رضایت‌مندی بیشتر کارمند شده و او را برای اقدام بالاتر برمی‌انگیزاند.

مطمئناً یکی از مهم‌ترین مسائلی که در پاداش باید به آن توجه نمود، اثربخشی است. اگر پاداش نتواند باعث ارتقاء عملکرد شود و کیفیت کار را افزایش دهد، هیچ‌گونه مزیتی به همراه نخواهد داشت و هزینه زیادی را به دنبال خواهد داشت. (۲)

حال با در نظر گرفتن مطالب فوق، معیارهایی که معمولاً بر اساس و مبنای آن‌ها به کارکنان پاداش داده می‌شود، مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند.

### 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.

معمولاً در هر سازمانی، صرفاً به خاطر عضویت فرد در سازمان، امتیازاتی برای او در نظر گرفته می‌شود. افزایش پرداخت به خاطر تورم و بالا رفتن هزینه زندگی، سهم کردن کارکنان در سود، بیمه و سایر مزایا و افزایش حقوق به خاطر حفظ نیروها، ارشدیت و سنوات خدمت، یا دارا بودن درجه

دانشگاهی و تحصیلات عالی، همگی نمونه‌هایی از اعطای پاداش بر مبنای عضویت است. (۳)

(۱) (سعادت، ۱۳۸۵: ۲۵۷)

(۲) (دوستی، ۱۳۸۲: ۲۳۷)

(۳) (شریفی، ۱۳۹۵: ۳۲۴)

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 نیز مؤثر است. تحقیقات نشان می‌دهد هنگامی که کارکنان از پاداش‌هایی که به خاطر کار خود دریافت می‌کنند راضی باشند، احتمال ترک سازمان کمتر از موقعی است که از این جهت، رضایت وجود نداشته باشد. البته خروج کارکنان، بخصوص خروج کارکنان ضعیف از سازمان الزاماً به ضرر سازمان نیست؛ ولی اگر کسانی که سازمان را ترک می‌کنند، کارکنان پرتوان و با ارزشی باشند، طبیعتاً سازمان صدمه خواهد دید. 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، دریافت‌های بیشتری داشته باشند. چنین سیستمی باعث می‌گردد که اعضای سازمان احساس نمایند خدمات ارزنده آن‌ها نادیده گرفته نمی‌شود. (۱)

### حضور در سازمان

بدیهی است که تأخیر یا غیبت کارکنان، خساراتی را متوجه سازمان می‌نماید. اگر کارمندی غایب باشد، کار او معطل می‌ماند، یا اگر وظایف

وی به کس دیگری سپرده شود که از همان تخصص و مهارت برخوردار نیست، طبیعتاً به کیفیت کار صدمه وارد می‌شود. روشن است که از نظر سازمان هیچ‌یک از این دو حالت، یعنی متوقف شدن کار یا انجام آن با کیفیتی پایین‌تر، مطلوب نخواهد بود. البته اگر کارمندی غیبت کند و کسان دیگری در سازمان بتوانند بلافاصله جای او را گرفته، کارش را با همان کیفیت انجام دهند، معلوم می‌شود که در سازمان نیروهای اضافی وجود دارد. به هر حال، ضرر و زیان ناشی از غیبت کارکنان، بسیار سنگین و دارای آثار و عواقب نامطلوبی است و به همین دلیل باید بلافاصله برای آن چاره‌جویی شود. از آنجاکه 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.

(۲)

## عملکرد

دریافت پاداش از سازمان به خاطر کار و فعالیت، یکی از منطقی‌ترین اصولی است که در هر سازمان رعایت می‌شود و در هر جامعه‌ای نیز مورد قبول است. شاید مهم‌ترین نقشی که یک سیستم پاداش می‌تواند در سازمان ایفا نماید، تأثیری بالقوه‌ای است که انتظار دریافت پاداش در عملکرد کارکنان می‌گذارد. چنانچه کارکنان سازمان

(۱) (قلی پور، ۱۳۹۶: ۳۰۸)

(۲) (قلی پور، ۱۳۸۴: ۱۹۳)

عقیده داشته باشد که عملکرد بهتر منجر به دریافت پاداش می شود. امید به دریافت پاداش، نقش مثبتی در عملکرد بهتر و مؤثرتر آنها خواهد داشت.

در اینکه باید رابطه‌ای بین عملکرد و پاداش وجود داشته باشد شکی نیست، ولی ایجاد چنین رابطه‌ای معمولاً کار دشواری است زیرا:

• باید یک سیستم ارزیابی عملکرد بسیار دقیق در سازمان وجود داشته باشد تا به وسیله آن بتوان به درستی معلوم کرد چه نوع عملکردی سزاوار دریافت پاداش است.

• مسئولان سازمان باید بتوانند به درستی تعیین کنند چه پاداشی برای چه کسی مهم و ارزنده است.

• باید برای کارکنان چگونگی ارتباط میان عملکرد بهتر و دریافت پاداش، کاملاً معلوم و معین باشد.

• کارکنان باید به سرپرست خود اعتماد داشته باشند. وجود چنین اعتمادی لازم است؛ زیرا پاداش هنگامی به عنوان مکانیسمی برای ایجاد انگیزه، مؤثر خواهد بود که کارکنان مطمئن شوند عملکرد خوب آنها بی پاداش باقی نخواهد ماند و سرپرست قادر است پاداشی که قول آن را داده است، اعطا نماید. (۲)

با وجود این مشکلات، پورتر و لاولر نظریات دانشمندانی چون مازلو، هرزبرگ، مک کلند و وروم درباره انگیزش را باهم 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. برای فهم مدل لازم است متغیرهای اصلی آن یعنی تلاش، عملکرد، پاداش و رضایت به درستی تعریف و رابطه میان آنها مشخص گردد. (۳)

۱. تلاش: منظور از تلاش، انرژی و نیرویی است که کارمند صرف انجام کار می‌کند. باید دانست که تلاش و عملکرد یک معنی ندارند؛ در هر صورت تلاش به مفهومی که در این مدل از آن استفاده می‌گردد، بیشتر انگیزه را دربر می‌گیرد تا عملکرد را. (عبدالهی، ۱۳۸۵: ۵۴) 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 طبیعتاً برای هر انسانی پاداش‌هایی چون دوستی، مقام بالاتر، پول، ستایش و قدر و منزلت، مفهوم و ارزش متفاوتی دارد. (۴)

عامل مؤثر دیگر در تلاش، برداشتی است که کارمند از رابطه میان تلاش و پاداش دارد؛ یعنی تا چه اندازه کارمند دریافت پاداش را محتمل می‌داند و تا چه اندازه احساس می‌کند که تلاش، منتج به دریافت پاداش خواهد شد. در اینجا، برآوردی از میزان تلاشی که او باید برای دریافت پاداش صرف نماید نیز صورت می‌گیرد. پس تلاشی که

(۱) (کونتز و همکاران، ۱۳۸۵: ۲۸۵)

(۲) (شریفی، ۱۳۹۵: ۲۱۴)

(۳) (قربان زاده، ۱۳۹۲: ۶۶)

(۴) (عباس پور، ۱۳۸۷: ۳۳۶)

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 سخت‌کوشی سعی در انجام شایسته وظایف خویش خواهد نمود. (۱)

۲. عملکرد: عملکرد، نتیجه واقعی و 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. (۲) پس، نتیجه‌گیری از تلاش، اولاً به تخصص، مهارت و دانش شغلی کارمند و ثانیاً به برداشت و تصور او از کار بستگی دارد. منظور از برداشت و تصور این است که کارمند، کار را چگونه برای خود توصیف می‌نماید و فکر می‌کند که نیرو و انرژی خود را چگونه و در چه جهتی باید به کار گیرد و تلاش، در چه سطحی کافی خواهد بود. بنا به مدل، اگر کارمندی دارای توانایی چندانی نباشد یا برداشت درستی از نقش خود نداشته باشد، عملکرد او ضعیف خواهد بود، حتی اگر نیرو و انرژی زیادی صرف کارشده باشد. (۳)

۳. پاداش: عملکرد، منتهی به دریافت پاداش می‌گردد. اما دریافت پاداش‌های بیرونی قطعی نیست و بستگی به ارزیابی مثبت سرپرست از عملکرد کارمند و آمادگی و توانایی سازمان به اعطای پاداشی دارد که سرپرست توصیه نموده است.

۴. رضایت: پاداش باید از نظر فرد مناسب باشد. رضایت فرد بستگی به این دارد که آیا پاداشی که دریافت می‌نماید، همان پاداشی است که او انتظار آن را داشته است یا خیر. بنابراین پاداشی که کارمند از سازمان دریافت می‌کند به تنهایی برای رضایت او کافی نیست و فقط در صورتی حاصل می‌شود که به فرد پاداش مورد نظرش داده شود. (۴)

نتیجه اینکه اگر فرد به خاطر عملکردش پاداش مناسب و منصفانه‌ای دریافت نموده باشد، اولاً این امر منجر به رضایت وی می‌گردد و ثانیاً با

بازخور مثبتی که او از این تجربه موفق به دست می آورد، احتمال تکرار و ادامه عملکردش در آینده افزایش می یابد. (۵)

(۱) (سلطانی نژاد، ۱۳۹۴: ۲۳۳)

(۲) (سید جوادین، ۱۳۸۷: ۲۵۴)

(۳) (شاهانی، ۱۳۷۴: ۸۵)

(۴) (شریفی، ۱۳۹۵: ۲۱۱)

(۵) (قلی پور، ۱۳۹۶: ۳۱۲)

## ارشدیت

در اکثر مشاغل دولتی و همچنین مشاغل کارگری، تعیین ارشدیت (سنوات خدمت) به عنوان معیاری برای تخصیص و اعطای پاداش سنتی دیرینه و متداول است. در مقایسه با سایر معیارها، بزرگترین مزیت ارشدیت به عنوان مبنای 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 حال که سابقه کار را به راحتی می توان معین نمود. (۱)

## 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 نمونه‌ای از وجود شرط تخصص برای دریافت پاداش است. (۲)

## دشواری کار

پیچیدگی و سختی کار، معیار دیگری است که پاداش بر اساس آن تعیین می‌گردد. معمولاً هرکسی با توانی عادی می‌تواند کارهای ساده و تکراری را به سرعت و به راحتی یا گرفته، انجام دهد. بنابراین، متصدیان این مشاغل معمولاً همان مزد و اجرت معمول و متعارف را دریافت می‌دارند. در مقابل، معمولاً برای کارهای پیچیده و مشکل که انجام آن دشوار بوده یا تحت شرایط طاقت‌فرسا انجام می‌گیرند، اضافه پرداخت و فوق‌العاده‌های خاصی پیش‌بینی می‌گردد. (۳)

## قضاوت و تصمیم‌گیری

در بعضی از مشاغل جزئیات کار کاملاً تشریح و روش انجام آن از قبل مشخص می‌شود؛ در نتیجه، انجام این قبیل مشاغل، نیاز چندانی به تفکر، چاره‌اندیشی، قضاوت و تصمیم‌گیری متصدیان آنها ندارد. در مقابل، مشاغلی وجود دارند که دارای چهارچوب یا ماهیت مشخصی نیستند و روش از پیش تعیین‌شده‌ای برای آنها وجود ندارد؛ 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. بدیهی است که در حالت اول، کار، راحت‌تر و احتمال خطا کمتر و در حالت دوم، کار، مشکل‌تر و احتمال خطا و اشتباه بیشتر خواهد بود. بنابراین

هرچه انجام کار، نیاز بیشتری به تصمیم‌گیری و ابتکار عمل شاغل داشته باشد، به همان نسبت باید پرداخت‌های سازمان به او بیشتر باشد. (۴)

(۱) (سعادت، ۱۳۸۵: ۲۶۲) (۲) (عباس پور، ۱۳۸۷: ۲۳۶) (۳) (عبداللهی، ۱۳۸۵: ۴۹) (۴) (سعادت، ۱۳۸۵: ۲۶۳)

## ویژگی‌های سیستم پاداش مؤثر

سیستم پاداش زمانی کارا و مؤثر است که ویژگی‌های زیر را داشته باشد.

### ۱. اهمیت

پاداش بستگی به میزان جذابیت و مطلوبیت آن برای فرد دارد، و پاداش‌هایی چون مقام بالاتر، پول و قدردانی مفهوم و ارزش متفاوتی برای افراد دارد. سیستم پاداش باید تفاوت‌های میان اعضای سازمان را از نظر نیازها، خواسته‌ها، اهداف، امیدها و آرزوها، تفاوت‌های نسلی و شخصیتی در نظر بگیرد. علاوه بر این‌ها سن، جنسیت، وضعیت تأهل، تعداد فرزندان و سنوات خدمت نیز در ترجیح نوع پاداش مؤثرند. به خاطر این تفاوت‌ها میان اعضای سازمان نمی‌توان سیستم پاداشی را طراحی کرد که برای همه کارکنان ارزش و اهمیت یکسانی داشته باشد. بنابراین، در طراحی سیستم پاداش باید در حد امکان تنوع در نظر گرفته شود تا برای کارکنان جذابیت داشته باشد. (۱)

### ۲. انعطاف‌پذیری

سیستم پاداش نباید ثابت و صد درصد پیش‌بینی پذیر باشد، به این معنی که باید بتوان مقدار یا میزان پاداش را متناسب با افزایش یا کاهش

عملکرد مؤثر، تغییر داد. سیستم باید در اعطای پاداش به کارکنان انعطاف‌پذیر باشد یعنی باید بتوان به کسانی که واقعاً عملکرد بالا داشته‌اند پاداش داد و بقیه را محروم کرد. انتخاب کارکنان نمونه ماه، فصل و سال مثالی از انعطاف‌پذیری در اعطای پاداش است؛ چون فقط به کسانی که در حال حاضر کارمند نمونه‌اند جایزه داده می‌شود نه به همه کارکنان یا حتی کسانی که در ماه، فصل یا سال گذشته کارمند نمونه بوده‌اند. (۲)

### ۳. فراوانی و تکرار

یکی از مشکلات در اعطای پاداش، بازده نزولی آن است؛ یعنی اعطای مکرر یک پاداش باعث کاهش ارزش و مطلوبیت آن می‌شود. در صورت عدم وقوع بازده نهایتاً نزولی، هراندازه که دفعات پاداش بیشتر باشد، تأثیرش در عملکرد فرد بیشتر است. بنابراین، پاداشی مؤثر است که بی‌آنکه ارزش خود را از دست بدهد، بتوان به دفعات از آن استفاده نمود. توصیه می‌شود که پاداش را روزانه یا هفتگی ندهید، پاداش ماهیانه و فصلی از این لحاظ کارایی بهتری دارد. (۳)

(۱) (ابطحی، ۱۳۷۷: ۱۴۳)

(۲) (قلی پور، ۱۳۹۶: ۳۶۸)

(۳) (کونتز و همکاران، ۱۳۸۵: ۳۲۷)

### ۴. ارزش

چنانچه تفاوت میزان پاداش بین عملکرد بالا و عملکرد متوسط کم باشد، پاداش با ارزش تلقی نمی‌شود. مثلاً اگر کارکنانی که عملکرد بالا دارند ۱۰ درصد حقوق خود پاداش بگیرند، و کارکنانی که عملکرد متوسط دارند ۸ درصد، در این حالت پاداش خاصیت خود را از دست می‌دهد. ولی

وقتی که فاصله بین این دو به جای ۲ درصد، ۲۰ درصد باشد پاداش با ارزش تلقی می شود. (۱)

## ۵. دقت و ارتباط

چنانچه معیارهای عملکرد منصفانه، دقیق و مرتبط با شغل نباشد، پاداش دهی بر مبنای آن به احساس بی عدالتی منجر می شود و در نهایت کارکنان بی انگیزه شده، یا سازمان را ترک خواهند کرد.

## ۶. انتظار مدیران

چنانچه مدیران از روی تساهل اهداف را خیلی ساده و قابل دسترسی تنظیم کنند و همه کارکنان به آن برسند، این سیستم کارایی ندارد، زیرا همه پاداش می گیرند و تفاوتی میان افراد وجود ندارد. در این حالت مدیران برای اینکه پاداش بدهند، مجبور به ارزیابی عملکردند نه اینکه ارزیابی عملکرد انجام دهند تا مشخص شود که چه کسی باید پاداش بگیرد. (۲)

## ۷. انگیزه های درونی

تأکید صرف بر انگیزاننده های بیرونی ممکن است موجب غفلت از طراحی کارهای چالشی، جالب و لذت بخش شود. زمانی که کارکنان از نفس کار لذت نمی برند، این روش به تنهایی پاسخ نخواهد داد و لذا باید به انگیزه های درونی توجه کرد.

## ۸. عدم فاصله زیاد بین پاداش مدیران و کارکنان

مطالعات نشان می دهد که میانگین حقوق و پاداش مدیران عامل شرکت های بزرگ آمریکایی در حدود ۹ میلیون و ۸۴۰ هزار دلار در سال است، در حالی که میانگین حقوق و پاداش کارکنان در سال ۲۷ هزار و ۵۰۰

دلار است. یعنی مدیرعامل در حدود ۳۶۰ برابر کارکنان دریافت می‌کند.  
(۳)

## ۹. عینیت و شفافیت

پاداشی مؤثر است که عینی و ملموس باشد. پاداشی عینی و شفاف نه تنها در تشویق شخص گیرنده پاداش مؤثر است بلکه در کسانی که شاهد اعطای پاداش‌اند نیز احساسات مثبت ایجاد می‌کند. این نوع پاداش با ایجاد اعتبار و وجهه اجتماعی برای فرد، نیاز به احترام او را برآورده می‌کند. اطلاع‌رسانی در مورد معیارهای پاداش و کسانی که پاداش گرفته‌اند مهم است. برای مثال، وقتی که کارکنان نمونه فصل به خاطر تولید بیشتر،

(۱) (بلویزی، ۱۳۹۱: ۸۶)

(۲) (آرمسترانگ، ۱۳۸۳: ۸۶)

(۳) (محمدی، ۱۳۸۰: ۲۱۶)

یک هفته به دوره آموزشی سیاحتی فرستاده می‌شوند، بهتر است جشنی در محیط کار برپا شود و آنان در حضور سایر کارکنان مورد تشویق مدیران عامل سازمان قرار گیرند. وقتی که همه در سازمان از اعطای پاداش باخبر می‌شوند تأثیر پاداش بیشتر خواهد بود تا اینکه این کار به صورت مخفی و بدون اطلاع دیگران انجام گیرد. اعطای پاداش در خفا موجب بروز شایعات منفی در این زمینه می‌شود. (۱)

## ۱۰. انصاف و عدالت

سیستم پاداش باید برابری بیرونی و درونی داشته باشد. یعنی از یک طرف باید قابل مقایسه با سیستم پاداش سازمان‌های دیگر باشد، طوری که اگر کارکنان سازمان، خود را با کارکنان همان مشاغل در

سازمان‌های مشابه مقایسه کنند به این نتیجه برسند که سیستم پاداش سازمان عادلانه و منصفانه است و احساس نابرابری بیرونی به آن‌ها دست ندهد. از طرف دیگر سیستم پاداش در داخل سازمان نیز عادلانه باشد و کارکنان احساس کنند تبعیضی در توزیع پاداش وجود ندارد و برای کار و عملکرد مشابه، پاداش مشابه است. البته سیستم پاداش باید از نظر کارکنان سازمان دارای برابری بیرونی و درونی باشد نه از نظر مدیران و طراحان سیستم پاداش. بر اساس نظریه برابری، فرد در سازمان ارزیابی‌های زیر را انجام می‌دهد تا به برابری درونی برسد. او سؤال‌های شامل: سازمان به من چه می‌دهد؟ من به سازمان چه می‌دهم؟ سازمان به همکارم چه می‌دهد؟ همکارم به سازمان چه می‌دهد؟ را از خود می‌پرسد. (۲)

اگر داده‌های فرد به سازمان (تحصیلات، تجربیات، مهارت‌ها، شایستگی‌ها، تخصص) بیشتر از ستاده‌های او از سازمان باشد، احساس نابرابری منفی خواهد کرد و اگر ستاده‌های فرد از سازمان بیشتر از داده‌های او به سازمان باشد، احساس نابرابری مثبت می‌کند چون می‌داند که بیشتر از حقتش دریافت می‌کند. وجود هر یک از این دو احساس، کارمند را وامی‌دارد تا رفتار و عملکرد خود را تغییر دهد و به برابری برسد. (۳)

## ۱۱. کارایی مالی

در طراحی سیستم پاداش باید کارایی مالی مدنظر گرفته شود. از نظر سازمان، پاداش‌های مناسب‌تر و مطلوب‌ترند که هزینه کمتری داشته باشند. پاداش‌های کم‌هزینه را می‌توان به دفعات و به افراد بیشتری اعطا نمود، در حالی که پاداش‌های پرهزینه و گران‌قیمت تعداد اندکی را شامل می‌شود. در هر حال اگر هدف و انگیزه اولیه در اعطای پاداش، افزایش کارایی کارکنان

و در نتیجه، کاهش هزینه‌های عملیاتی است، اعطای آن باید کارایی مالی داشته باشد یعنی با یک واحد پاداش، میزانی به عملکرد افزوده شود؛ هرچقدر این نسبت بیشتر باشد کارایی مالی پاداش بیشتر است. (۴)

(۱) (عبدالهی، ۱۳۸۵: ۵۳)

(۲) (قربان زاده، ۱۳۹۲: ۵۴)

(۳) (ابطحی، ۱۳۷۷: ۳۱۴)

(۴) (قلی پور، ۱۳۸۸: ۳۱۴)

### تئوری‌های سیستم پاداش (نظام جبران خدمت)

نگرش استراتژیک به تمام زیرمجموعه‌های نظام مدیریت منابع انسانی ایجاب می‌کند که سیستم پاداش در هر سازمان یا مجموعه سازمان‌ها و مؤسساتی که در راستای یک مأموریت و اهداف مشترک انجام وظیفه می‌کنند، متأثر از استراتژی‌هایی باشد که برای تحقق آن اهداف انتخاب می‌شود و در عین حال ویژگی‌های شرایط محیط درون‌سازمانی و برون‌سازمانی از جمله نرخ جاری حقوق و دستمزد در بازار مربوط به هر سازمان مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار گیرد. زیرا، همان‌گونه که در چارچوب نظری این موضوع بارها تکرار شده است که یک بهترین سیستم پاداش وجود ندارد و هر سازمان یا مجموعه سازمانی بر حسب موقعیت جغرافیایی، شرایط بازار کار، نوع استراتژی و فناوری و عوامل خاص دیگر، نظام مخصوصی به خود را می‌طلبد. (۱)

همان‌گونه که بارها اشاره شده، واژه حقوق و مزایا به مفاهیمی نظیر نظام پرداخت، نظام جبران خدمت، نظام یا مدیریت پاداش تبدیل شده‌اند و ادعا شده است که مثلاً واژه حقوق و دستمزد بین کارمند و کارگر تفاوت قائل

می‌شود؛ یا واژه جبران خدمت، کار را پدیده‌ای نامطلوب و اجباری تلقی می‌کند که کارفرما باید مشقت ناشی از آن را جبران کند و به کار بردن چنین تعبیری در شأن و منزلت انسان نیست.

امانوئل کانت ادعا کرده است که اقدامات اجرایی بدون داشتن چارچوب نظری، اقداماتی کورکورانه، و چارچوب‌های نظری که فاقد قابلیت اجرایی باشند، بازی‌های ذهنی هستند. بنابراین تئوری و عمل لازم و ملزوم یکدیگرند. این ارتباط در تمام مباحث مدیریت و مدیریت منابع انسانی وجود دارد. به همین مناسبت در ادامه به بعضی تئوری‌های پاداش اشاره می‌شود. (۲)

### ۱ تئوری‌های کلان (Macro Theories)

توضیح مفصل نظریه‌های کلان اقتصادی پاداش از حوصله این پژوهش خارج است ولی به علت کاربرد داشتن این نظریات در مدیریت سیستم پاداش و توضیح در باب چارچوب نظری شکل‌گیری سیستم پاداش در جامعه، به اختصار به آن‌ها اشاره شده است.

#### ۱-۱. تئوری‌های مزد اجتماعی

این تئوری‌ها که اغلب با عنوان تئوری‌های کلاسیک پاداش از آن‌ها یاد می‌شود، بر این دیدگاه استوار است که جامعه موظف است بر مبنای نیاز یا حق افراد به اعضای جامعه مزد پرداخت کند. (۳) در این نظریه‌ها ارتباطی بین مزد و عملکرد اشخاص برقرار نمی‌شود. عمده‌ترین تئوری‌ها به شرح زیر است.

(۱) (الماسی فرد، ۱۳۹۳: ۲۳۴)

(۲) (میر سپاسی، ۱۳۸۸: ۹۱-۹۳) (۳) (دعایی، ۱۳۸۲: ۶۵)

## ۱-۲. تئوری بقا

این تئوری که سابقه آن حتی به قبل از میلاد مسیح برمی‌گردد، توسط ریکاردو، توسعه‌دهنده این دیدگاه، معرفی شده است. بر اساس این تئوری، جامعه موظف است غذا، پوشاک و مسکن لازم را برای همه افراد جامعه در حدی که مردم بتوانند به حیات خود ادامه دهند، تأمین کند. در این نظریه ادعا شده است که اگر درآمد کارکنان از میزان حداقل نیازشان تجاوز کند، باعث جذب افراد به کار و افزایش تعداد کارگران می‌شود که نتیجه آن بر مبنای اصل عرضه و تقاضا، کاهش مزد خواهد بود. این تئوری به تئوری قانون آهنین مشهور است. (۱)

## ۲-۳. تئوری ارزش عادلانه

این تئوری به یونان و روم قدیم و به افلاطون و ارسطو نسبت داده شده و بر تساوی حقوق ثروتمندها و فقرا از دیدگاه جامعه تأکید دارد و بر این عقیده است که هر انسانی که متولد می‌شود به اندازه اجدادش حق زندگی دارد و باید حداقل در حد آن‌ها از رفاه و امکانات زندگی برخوردار باشد. در این تئوری از طبقه متوسط که منشأ تلاش و کار و محور توانایی و مهارت جامعه است حرفی به میان نیامده و تمام تمرکز بر فاصله بین دارا و ندار است. از دیدگاه انجیل، هم در آخرت اول ندارها به بهشت وارد می‌شوند و بعدها داراها. (۲)

## ۲-۴. تئوری مزد عادلانه

ادامه اندیشه تئوری ارزش عادلانه به حساب می‌آید. و در این دیدگاه برای کارآفرینان جایگاه ویژه‌ای دیده نشده است. با این وصف، در عصر رنسانس و تحولات اجتماعی اروپا، به علت کم بود افراد ماهر، توانا و

هنرمند و نیاز طبقه ثروتمند به این نوع افراد توانمند، تا حدی فلسفه عرضه و تقاضای نیروی کار در کشور انگلستان، مطرح شد. چنان که در سده هفدهم، حجم زیادی از طبقه متوسط جامعه، با توانایی‌های مالی پایین و همچنین بسیاری از کشاورزهای مشغول به کار در کارخانه‌ها شدند. (۳)

## ۲-۵. تئوری مزد بر مبنای درآمد

این نگرش توسط جان استوارت میل توسعه داده شده و بر این عقیده است که مزد کارکنان هر سازمان باید بر مبنای درآمدهای سال قبل آن سازمان پرداخت شود.

(۱) (ابطحی، ۱۳۸۶: ۲۳۱)

(۲) (رابینز، ۱۳۸۴: ۴۲۲)

(۳) (سید جوادین، ۱۳۸۷: ۱۲۸)

## بخش دوم: انواع پاداش

### الف: پاداش‌های درونی

اگر کاری بنفسه 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 است. بدین ترتیب اگر پاداش درونی باشد، دیگر نیاز چندانی به سرپرستی و نظارت شخص ثالثی برای انجام کار وجود نخواهد داشت و فرد باانگیزه و محرکی درونی، خود به سوی هدف حرکت خواهد کرد. پاداش درونی معمولاً احساس خوبی است که بر اثر انجام کار به افراد دست می‌دهد. برای مثال، از این که می‌توانیم کاری را خوب انجام دهیم، به هدفی مهم و ارزشمند نائل شویم، بدون کمک از دیگران موفق شویم و از عهده

مسئولیتی برآییم، احساس غرور و سربلندی به ما دست می‌دهد و ارزش و احترام بیشتری برای خود قائل می‌شویم. (۱)

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 وادارد، به حداقل می‌رسد. علاوه بر خودانگیزی و خودجوشی، پاداش درونی مزیت دیگری نیز برای سازمان دارد و آن هزینه کم آن در مقایسه با پاداش بیرونی است. درحالی‌که اعطای پاداش بیرونی معمولاً به شکل پرداخت‌های نقدی یا چیزی معادل آن است. رضایتی که فرد از انجام درست کار خود احساس می‌کند، تنها پاداشی است که او انتظار دریافتش را دارد. بنابراین، طراحی مشاغل در سازمان باید طوری باشد که انجام آن بیشترین امکان دریافت پاداش درونی را برای افراد شاغل فراهم آورد. (۲)

### ب: پاداش‌های بیرونی

برخلاف پاداش‌های 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، بنفسه برای فرد با پاداش همراه نیست. بدین لحاظ، پاداش‌های بیرونی وسیله و ابزاری در دست مسئولان سازمان است و با ایجاد شرایط و مکانیسم‌هایی برای دریافت آن‌ها، رفتار کارکنان را در جهت مطلوب سوق می‌دهند. (۳)

رایج‌ترین پاداش بیرونی پرداخت نقدی است که به صورت‌های مختلف به کارکنان اعطا می‌شود. حقوق، دستمزد، انعام، جایزه نقدی، کوپن، پرداخت‌های فوق‌العاده به خاطر شایستگی فرد یا افزایش تولید و

سهیم نمودن کارکنان در سود از جمله مثال‌های پرداخت نقدی است؛ ولی باید افزود که پاداش‌های بیرونی منحصر به پرداخت پول یا اعطای کمک‌های مادی نمی‌گردد. ستایش و قدردانی از مرئوس، ارتقاء دفتر کار بزرگ با آرایه‌ای زیبا،

(۱) (ابطحی، ۱۳۷۷: ۱۹۸)

(۲) (سعادت، ۱۳۸۵: ۲۵۴)

(۳) (دعایی، ۱۳۸۲: ۶۵)

منشی خصوصی و اتومبیل و راننده از جمله سایر پاداش‌های بیرونی است که به خاطر عملکرد خوب به کارکنان داده می‌شود. (۱)

برخلاف پاداش‌های درونی دریافت پاداش‌های بیرونی به عواملی به جز خود کارمند بستگی دارد؛ یعنی اعطای پاداش تابع سیاست‌های سازمان است. همان‌طور که تقدیر از فرد و ارتقا یافتن به مقامی بالاتر و مهم‌تر نیز بستگی به تصمیم‌گیری و قضاوت دیگری، یعنی رئیس از مرئوس دارد. بنابراین، در مقایسه با پاداش‌های درونی، پاداش‌های بیرونی اولاً تابع مجموعه‌ای از قوانین و مقررات سازمانی و همچنین، تصمیم‌گیری و قضاوت سرپرستان و مسئولان است. ثانیاً برخلاف پاداش‌های درونی، هزینه‌های سنگینی برای سازمان دربر دارد. (۲) پاداش‌های بیرونی به صورت نقدی و غیر نقدی تقسیم می‌شوند. منظور از پاداش‌های نقدی، دریافت‌هایی هستند که موجب افزایش رفاه مادی شخص می‌گردند. پاداش‌های غیر نقدی آن‌هایی هستند که تأثیری در وضعیت مادی فرد ندارند، بلکه با دریافت آن‌ها محیط کار و زندگی کاری او مطلوب‌تر می‌گردد. به طور مثال، برای برخی از افراد، دفتر بزرگی با اسباب و وسایل زیبا، عنوان شغلی پرزرق و

برق و گیرا و داشتن رئیس دفتر و منشی خصوصی، ارزش به حساب می آید و نشانه شأن و بزرگی است. در نتیجه، اعطای این پاداش ها باعث تشویق آنان شده، محرکی برای عملکرد بهتر خواهد بود. برای بعضی دیگر، حق انتخاب وظایف و مسؤولیت هایی که برای آنها جالب باشد، و حق انتخاب گروه کاری و همکارانی همخو و همفکر، پاداش های باارزشی هستند که دریافت آنها محرکی برای عملکرد بهتر خواهد بود. (۳)

به هر حال پاداش های نقدی همچنان دارای اهمیت هستند چراکه اطمینان می دهند:

- پرداخت جهت جذب افراد مناسب به سازمان کافی است؛
- پرداخت تا حدی منصفانه به نظر می رسد تا کارکنان خوب، نگهداری شوند؛
- پاداش ها اطمینان می دهند که سازمان قادر به حفظ مزیت رقابتی خود است؛
- پاداش ها جهت افزایش بهره وری و سودآوری، در دسترس هستند؛
- تعهدات قانونی، به انجام رسیده اند، مانند پرداخت مساوی درازای کار مساوی؛
- ساختار پرداخت سازمان به روشنی تعریف شده و روشن است تا از انتقادی که می تواند به عمل قانونی منجر شود، جلوگیری نماید. (۴)

(۱) (ابطحی، ۱۳۸۶: ۲۶۴)

(۲) (رابینز، ۱۳۸۵: ۱۰۳۷)

(۳) (سعادت، ۱۳۸۵: ۲۵۶)

(۴) (بلویزی، ۱۳۹۱: ۱۷۰)

## نتیجه گیری

به نظر می رسد که سیستم پاداش بر عملکرد کارکنان تأثیرگذار می باشد، همچنین می توان بیان داشت که هر دو نوع پاداش بیرونی و درونی بر عملکرد کارکنان تأثیرگذاری مثبت و مستقیم دارا می باشد. اما باید ذکر شود که پاداش درونی نسبت به پاداش بیرونی تأثیرگذاری قوی تری بر عملکرد کارکنان نشان داد. این موضوع بیشتر به عوامل مرتبط با پاداش درونی ربط دارد، طوریکه همه شاخص های پاداش درونی از خود فرد سرچشمه می گیرد و خود سازمان است که به نحوی این پاداش را به فرد می دهد، پس باید انتظار داشته باشیم که پاداش هایی که خود فرد در آن نقش داشته باشد، بتواند تأثیرگذاری بیشتری بر عملکرد آن داشته باشد.