

## سیستم پاداش دهی در سازمان

سیستم پاداش دهی در سازمان و به طور کلی، پاداش دادن به افراد در یک مجموعه، از ظرافت‌های حساسی برخوردار است؛ چراکه اگر خیلی تکرار کنید و قابل پیش‌بینی شود، از حالت پاداش خارج و «وظیفه» شما می‌شود. اگر به شخصی پاداش دهید و حواستان نباشد و به شخص دیگری که کار مشابهی انجام داده، پرداخت نکنید، دعوی داخلی ایجاد می‌شود و اگر کلاً پاداش ندهید، احتمال از دست رفتن افرادتان را خواهید داشت. اما در این مقاله سیستم پاداش دهی در سازمان در [سیمپل اچ آر](#) به جنبه دیگری از پاداش دادن می‌پردازیم که کمتر به آن پرداخته شده است.

## اشتباه رایج در سیستم پاداش دهی در سازمان

تصور کنید در یک پروژه، دو نفر از اعضای تیم، گزارش مکتوب پیشرفت به شما داده‌اند که سختی کار آن‌ها تقریباً مشابه یکدیگر است و پیشرفتی هم که داشته‌اند، تقریباً مشابه است. یک نفر از آن‌ها را می‌بینید که در طول روز، به صورت مداوم با اعضای تیم در تعامل است، پرانرژی است و از نحوه پیشرفت کار، بسیار با شور و هیجان صحبت می‌کند. اما نفر دیگر آرام است، با دیگران صحبت می‌کند و در تعامل است، اما نه به اندازه شخص اول؛ از پیشرفت پروژه تنها در زمانی که از او پرسیده شود، صحبت می‌کند و به صورت کلی، ویژگی درونگرایی در او بیشتر است. شما به عنوان مدیر در سیستم پاداش دهی در سازمان، به کدام یک از این دو نفر پاداش پرداخت می‌کنید؟ یا احتمال دارد به کدام یک از این دو نفر، پاداش بیشتری را پرداخت کنید؟

اگر نفر اول را انتخاب می‌کنید که فرد به مراتب، برون‌گراتر است، تصمیم عجیبی نگرفته‌اید. در واقع می‌توان گفت که در تحقیقات، مشخص شده است که به صورت کلی، مدیران به افراد برون‌گرا بیشتر علاقه‌مند هستند، به آن‌ها بیشتر پاداش می‌دهند، آن‌ها را توانمندتر می‌دانند و با انگیزه‌تر دیده می‌شوند. همانطور که می‌دانید، این اتفاق برخلاف واقعیت است و افراد درون‌گرا، نه تنها عملکرد ضعیفی ندارند، بلکه تحقیقات

نشان می‌دهد در بسیاری از موقعیت‌های شغلی بالا، افراد درون‌گرا، عملکرد بهتری نسبت به افراد برون‌گرا دارند که این موضوع را در [مقاله چرا مدیران برون‌گرا همیشه بهترین نیستند؟! بیشتر توضیح داده‌ایم](#).

### پاداش دهی به کارمندان براساس انگیزه

تصور کنید که در [سیستم ارزیابی عملکرد سازمان](#)، قصد دارید به انگیزه‌ای که افراد تیمتان برای کار دارند، پاداش دهید. ما در علم منابع انسانی، به شخصی «بانگیزه» می‌گوییم که دارای سه رفتار زیر باشد:

۱. تمایل به انجام کار داشته باشد.
  ۲. در حین انجام کار، جلوی عوامل پرت‌کننده حواس را بگیرد.
  ۳. کار را به اتمام برساند یا حداقل برای به سرانجام رساندن آن، تلاش کند.
- اما ما در سیستم پاداش دهی در سازمان برای پرسنل و یا هر گروه دیگری، بیشتر به قسمت اول نگاه می‌کنیم؛ یعنی تمایل افراد برای انجام کار. معمولاً در نشان دادن این تمایل، افراد برون‌گرا بهتر عمل می‌کنند؛ یعنی اگر یک اتفاق مشابه برای یک فرد درون‌گرا و برون‌گرا روی دهد که هر دو به یک اندازه خوشحال شوند، فرد درون‌گرا جیغ می‌کشد، بالا و پایین می‌پرد و با اطرافیانش درباره آن اتفاق صحبت می‌کند، اما فرد درون‌گرا شاید تنها یک لبخند کوچک بزند، (اما این لبخند کوچک او به این معنی که خوشحال نشده یا به اندازه فرد برون‌گرا خوشحال نشده است، نیست)؛ بلکه این اتفاق شاید به خاطر این است که ذهن ما رفتارهایی مشابه همین رفتارها را تنها به معنی بانگیزه بودن قبول می‌کند. تحقیقات نشان داده است که در واقعیت، افراد بانگیزه، دو ویژگی رفتاری رایج دارند:

۱. بیشتر از همکاران خود کار می‌کنند.
  ۲. به صورت مداوم، به فکر بهبود کیفیت کار خود هستند.
- به طور خلاصه، هدف ما در این مقاله این است که دیدگاه به فرد بانگیزه سازمان را عمیق‌تر کنیم و فاکتورهایی بیش از جنب‌وجوش، سروصدا و شوآف، برای معرفی کردن پرسنل بانگیزه پیدا کنیم تا سیستم پاداش دهی در سازمان را به بهترین حالتش برسانیم.

## چرا باید به افراد درونگرا پاداش بدهیم؟

ما نمی‌گوییم که در سیستم پاداش دهی در سازمان، به افراد درونگرا پاداش بدهید، اما برای اینکه فرهنگ سازمانی ما، تنوع بیشتری از افراد را در خود جای دهد و از تخصص و مهارت افراد گوناگون، با ویژگی‌های رفتاری گوناگون بهره بگیرد. افراد درون‌گرا نیز طیف وسیعی از این جامعه هستند و ندیدن این افراد، به معنی از دست دادن چیزی حدود ۴۰ درصد جامعه است. پس لازم است به‌عنوان مدیر سازمان، دو کار را انجام دهیم:

۱. نسبت به این سوگیری ذهنی رایج، آگاه باشیم که ما معمولاً چیزی که در جلوی چشمان وجود دارد را می‌بینیم. فردی که بیشتر سروصدا می‌کند را تلاش‌گر می‌دانیم، به این افراد، پاداش‌های خوب می‌دهیم و آگاهی پیدا کردن نسبت به این قضیه، جلوی اشتباهات بسیاری را می‌گیرد.

۲. **فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی** را طوری طراحی کنیم که افراد درونگرا نیز به اندازه افراد برون‌گرا، فرصت دیده‌شدن را داشته باشند. افراد درون‌گرا از اینکه دیده شوند، دوری نمی‌کنند؛ بلکه شیوه‌ای که دوست دارند دیده شوند، با شیوه‌ای که افراد برون‌گرا علاقه دارند دیده شوند، متفاوت است که می‌توان با گام‌هایی ساده و کاربردی این ساختار را در سازمان ایجاد کرد.

### راهکارهای مناسب سیستم پاداش دهی در سازمان

در ادامه این مقاله، راهکارهایی برای دیده‌شدن این ۴۰ درصد از جامعه را در سیستم پاداش دهی در سازمان پیشنهاد می‌دهیم.

#### • گام اول: بشناسیدشان!

در اولین گام برای اینکه بتوانید در سیستم پاداش دهی در سازمان، به درون‌گراها نیز مشابه برون‌گراها پاداش دهید، یا اینکه بتوانید سیستمی طراحی کنید که به هر دو دسته، به یک شکل نگاه کنید و تصمیماتی که می‌گیرید نیز منطقی‌تر باشد، باید افرادتان را بهتر بشناسید؛ به این معنا که باید متوجه شوید هرکدام آن‌ها درباره موضوعی که انگیزه داشته باشند، برایشان مهم و جذاب باشد، چطور نشان می‌دهند و بیانش می‌کنند؛ شاید نیاز باشد با اعضای تیمتان، **جلسات یک به یک** برگزار کنید و در آن جلسات بپرسید:

«تو زمانی که انجام کاری رو خیلی دوست داشته باشی یا از انجام کاری خیلی لذت ببری، چجوری نشونش می‌دی؟ اطرافیان‌ت چطوری متوجه می‌شن؟ به نظرت، من چطور می‌تونم بفهمم تو از انجام کارت لذت می‌بری و برات مهم هست؟ آیا با نامه زدن به من، برای اینکه بگی چنین احساسی داری، راحت هستی؟»

#### • گام دوم: هم‌مسیر شوید

پس از اینکه متوجه شدید که هرکدام از اعضای تیمتان، به چه شیوه‌ای راحت‌تر هستند تا انگیزه، خوشحالی، غم و به‌طور کلی، احساسات خود را بیان کنند، زمان آن رسیده است که برای بهینه‌سازی سیستم پاداش دهی در سازمان، با دیدگاهی که به تیم خود پیدا کرده‌اید، شیوه درستی برای بیان احساسات در تیمتان طراحی کنید. اگر اکثر تیم شما ترجیح می‌دهند جلسات یک به یک برای بیان احساسات است، پس احتمالاً جلسات گروهی برای بررسی وضعیت پروژه را کمتر می‌کنید و بیشتر به جلسات یک به یک می‌پردازید. اگر بیشتر اعضای گروهتان دوست دارند به شما نامه بزنند و مکتوب، احساسات و وضعیت پروژه رو گزارش دهند، پس احتمالاً باید تجدیدنظری بر روی پیام‌رسان داخلی سازمانتان یا ایمیل‌های سازمانی داشته باشید تا مطمئن شوید به شیوه‌ای درست در کل سازمان در حال استفاده است. البته این کار به این معنی نیست که آن اقلیتی که در گروهتان وجود دارد را نبینید، اما به این منظور است که اگر در تیم شما، ۲۰ نفر حضور دارند که ۱۵ نفر، یک راه خاص برای بیان انگیزه‌های خود دارند، اولویت با آن شیوه و آن گروه باشد، اما به آن ۵ نفر نیز باید رسیدگی کرد.

#### • گام سوم: پکیج را پاداش دهید!

در سومین گامی که برای بهبود سیستم پاداش دهی در سازمان و افزایش عدالت باید بردارید، این است که تنها به گام اول در انگیزه، یعنی تمایل افراد برای انجام کار، پاداش ندهید؛ بلکه اجازه دهید گام دوم، یعنی توانایی دور کردن و از بین بردن عوامل حواس‌پرتی در حین انجام کار و گام سوم، یعنی توانایی به سرانجام رساندن کار نیز در پاداش شما دخیل باشد. به عبارت سیمپلی، خروجی انگیزه، یعنی «عملکرد» را پاداش دهید. منظور از پاداش به عملکرد این است که کارهایی که واقعاً انجام شده، اعدادی که به‌دست آمده و دستاوردهایی که به چشم می‌آید را پاداش دهید تا از این طریق، سوگیری‌های ذهنی کمتر شود. (البته تنها پاداش دادن به عملکرد اشتباه است و باعث

فساد در سازمان می‌شود. معمولاً در تیم‌های فروش، این اتفاق دیده می‌شود که اعضا در تلاش هستند تا به هر قیمتی، فروش را به ثبت برسانند؛ زیرا پاداش، تنها براساس عملکرد، یعنی عدد فروش انجام‌شده به آن‌ها پرداخت می‌شود که در [این مقاله](#)، به‌طور  
درباره آن مفصل صحبت کرده‌ایم.)

### **به سادگی، درست پاداش دهید**

پاداش دادن در سازمان، کار دشواری است. در این مقاله تلاش کردیم به این مقوله، از دید «درونگرای» و «برونگرایی» افراد نگاه کنیم و راهکارهایی پیشنهاد کردیم که دچار سوگیری‌های رایج ذهن در پاداش بیشتر دادن به افراد برون‌گرا نشویم و از این طریق، علاوه بر بهبود سیستم پاداش دهی در سازمان و افزایش عدالت، بتوانیم از ظرفیت ارزشمند افراد درون‌گرا نیز بیشتر استفاده کنیم.