



تقریبت عملگرده:

گامی

فرا تر

از

پرداخت و پاداش

منبع:

ACADEMY OF MANAGEMENT
EXECUTIVE, MAY 1999

مترجمان:

حجت طاهری گودرزی و حسین فنی زاده

دو مسئله اساسی یعنی جهانی سازی و تکنولوژی اطلاعات، ذهن بسیاری از دست اندرکاران، استادان و دانشجویان مدیریت را به خود مشغول کرده است. آنچه در اهمیت عامل انسانی برای رسیدن به سود در سایه رقابت بیان می شود، غالباً حکم نوشداروی بعد از مرگ را دارد. در حالی که توجه قابل ملاحظه ای معطوف گسترش راهبردهای جهانی و سیستم های اطلاعاتی می شود، ممالک بعد انسانی سازمانهای اقتصادی مورد بی اعتنائی قرار گرفته یا از میزان اهمیت آن کاسته شده است. همانگونه که پفر (PEPPER) در کتاب خود «برابری انسانی» نوشته است: امروزه شرکتهای بزرگ - حتی آنهايي که بی دربی اعلام می کنند، «نیروی انسانی مهمترین سرمایه های ما به حساب می آیند» - در مقایسه با فعالیتهای ابتدایی کارکنان خود، به دنبال یافتن راه حلی برای چالشهای رقابتی موجود از یک طرف و ایجاد درآمد از طریق فعالیتهایی هستند که جنبه تولیدی ندارند - نظیر کوچک کردن سازمان (DOWNSIZING)، استفاده از منابع خارجی یا تامین مواد اولیه (OUTSOURCING)، قطعات یا بخشهای خدمات از طریق پیمانکاران، کاهش یا تعدیل فعالیتها و هزاران اقدام دیگری که در راستای

کاهش هزینه های نیروی کار، سبب تضعیف و تخریب فرهنگ سازمانیشان می شود. اخیراً گروهی به طور گسترده شروع به اشاعه مطالبی کرده اند مبنی بر اینکه روی سخن پفر با شرکتهای معروفی نظیر هواپیمایی بولینگ است که برای عمل به تمهیدات خود در قبال مشتریانش فاقد کارگر کافی است و یا اتحادیه راه آهن پسفیک که در عملکرد و ایمنی با افت شدیدی روبرو شده است.

همچنانکه نمی توان گفت، انسان توانایی انجام هرکاری را دارد، به همین ترتیب هم نمی توان گفت رشته هایی چون تکنولوژی اطلاعات حائز اهمیت نیستند. در ارتباط با اینکه آیا تکنولوژی اطلاعات می تواند به انجام اصلاحات - نه تنها در بهره وری بلکه در زمینه ارائه خدمات بهتر به مشتریان - منجر شود، هنوز ابهامانی وجود دارد. برای مثال، استفاده از کامپیوترهای دستی به وسیله «هترز و آویس» بسیاری از مشکلات مربوط به ذخیره اتاق و بالعکس را در هتلهای برطرف کرد. تکنولوژی اطلاعات همچنین می تواند موجب صرفه جویی در هزینه های مربوط به نرم افزارهایی شود که به مشتریان امکان دسترسی مستقیم - از طریق اینترنت - به پایگاه های اطلاعاتی را می دهد.

کاربرد این روش در اولین سال باعث شانزده میلیون دلار صرفه جویی در هزینه ها شده است. بیاین حال، توسعه و کاربرد ابتکاری تکنولوژی اطلاعات، ممکن است برای حفظ و تداوم سود رقابتی کافی نباشد. در این رابطه می توان به سخن بیل گیتس در واکنش به طرح دعوی ضد تراست وزارت دادگستری آمریکا علیه شرکت مایکروسافت اشاره کرد که بیان می کند «بخش کوچکی از تکنولوژی امروز اختصاصی است». تکنولوژی به سادگی به دست می آید، جایگزین می شود و زمینه را برای فعالیت فراهم می کند. سرمایه های ارزشمند انسانی یک سازمان قابل تکثیر نیستند. در این خصوص مدیر اجرایی دیگری معتقد است: «ماشینها برخلاف انسانها، توانایی انجام هر نوع کاری را ندارند». پیشرفت سریع تکنولوژی وجود منابع انسانی را، برای کسب موفقیت سازمانی حیاتی تر می سازد. به همین نحو مدیر اجرایی دیگری نیز اعتقاد دارد که: «سرمایه و ماشین آلات، امکانات و تجهیزات را فراهم می آورند و انسانها از این امکانات و تجهیزات بهره برداری می کنند».

برای حفظ و تداوم سود رقابتی، هنوز هم منابع انسانی، شایسته ترین نیرو برای خلق آثار برجسته به شمار می آیند. در این راستا مدیرعامل

فروش: همگام با برنامه‌های مربوط به روش نوین پرداخت، اعطای چنین کارمزدهایی به کارکنان فروش، مطابق با استراتژی و تواناییهای سازمان صورت می‌گیرد. البته ملاک و معیار تعیین میزان کارمزد، ممکن است برحسب رضایت مشتری و یا بازدهی تیم فروش - مانند برآورد درآمد یا سود موردانتظار - باشد.

● در نظر گرفتن پاداش برای اثربخشی مدیر: این تکنیک نوظهور دربرگیرنده عواملی فراتر از موفقیت مالی سازمان است. بویژه آنکه، از این تکنیک می‌توان - با اندازه‌گیری میزان رضایت یا تمهد کارکنان - به‌عنوان ابزاری برای تشخیص مهارتهای یک مدیر در اداره کارکنان استفاده کرد.

● در نظر گرفتن پاداش برای حرکت در راستای اهداف جدید: در این روش برای همه کارکنانی که در جهت تحقق اهداف تعیین شده - مثلاً رضایت مشتری، تناوب زمانی یا رعایت استانداردهای کیفیت - تلاش می‌کنند، پاداش در نظر گرفته شده است.

● در نظر گرفتن پاداش برای کارگران آگاه: همزمان با افزایش استفاده از گروههای کاری، پرداخت هرگونه پاداش از طریق این روش، به عملکرد کارگران آگاه یا کارکنان حرفه‌ای - که در قالب گروههای مهندسی مجدد، گسترش تولید، میان‌وظیفه‌ای (INTERFUNCTIONAL) یا خودگردان (SELF-MANAGED) سازماندهی شده‌اند - بستگی خواهد داشت.

● در نظر گرفتن پاداش برای داشتن مهارت: براساس این روش، اعطای هرگونه پاداش به کارکنان - دوسورت نیاز به تغییر یا انعطاف‌پذیری - منوط به خلق آثار برجسته توسط آنان است و برای انجام کارهایی که در طول روز موظف به انجام آن هستند پاداش به آنها تعلق نخواهد گرفت. اگرچه این تکنیک با بهره‌گیری از تولید مرحله‌ای یا مهارتهای خدمتی، به‌طور متداول مورد استفاده قرار می‌گیرد، لیکن برای کاربرد گسترده‌تر این مفهوم، چالشهایی وجود دارد که نیازمند مهارتهای انتزاعی - مانند گسترش مهارتهای ارتباطی بین فرهنگی - در مکتب فکری یا حوزه تفکر نوین سازمانها است.

● در نظر گرفتن پاداش متناسب با تواناییها: در این روش به دانش تخصصی یا تواناییهای کارکنان - چه در ارتباط با تکنولوژی یا تجارت بین‌الملل، خدمت به مشتری یا مهارتهای اجتماعی - پاداش تعلق می‌گیرد.

روش نوین پرداخت، برای اعطای هرگونه

شده و مطالعات موردی در شرکتها بوده است. بنابراین، این قضیه منجر به ایجاد سازوکارهای مختلط و حتی گسیج‌کننده‌ای در ارتباط با چگونگی، مکان و حتی نحوه استفاده از پرداخت بر مبنای عملکرد به منظور بهبود عملکرد کارکنان گردیده است.

رویکرد مبتنی

روشهای پرداخت تشویقی راه می‌توان به مدیریت علمی تیلور در آغاز قرن بیستم متسبب کرد. به‌طور سنتی، طرحهای مربوط به پرداخت بر مبنای عملکرد با سیستم‌های نرخ واحد کار برای کارکنان عملیاتی (کارکنان یقه آبی) کارخانه‌ها، کارمزد فروشندگان و پرداخت بر مبنای شایستگی یا فوق‌العاده شغل برای سرپرستان و مدیران قرین است.

امروزه اکثر سازمانها به‌نوعی از سیستم پاداش مبتنی بر پرداخت استفاده می‌کنند. برای مثال، بررسی اخیر موسسه فورچون از یک هزار شرکت نشان می‌دهد که اکثر سازمانها از سیستمهای پاداش پولی بهره می‌گیرند. همچنین بررسی دیگری نشان می‌دهد که هشتاد درصد از شرکت‌های آمریکایی به‌نوعی، از سیستم پرداخت بر مبنای شایستگی استفاده می‌کنند. تازه‌ترین مطالعات حاکی از آن است که با شناخت و استفاده از دست‌ها و گروههای کاری، برنامه‌های تقسیم سود - بین کارگر و کارفرما - به‌طور فزاینده‌ای به کار گرفته می‌شود.

روش نوین پرداخت بر مبنای عملکرد

همزمان با ظهور فرایندهای کاری مبتنی بر سازمانهای شبکه‌ای و کارگران آگاه (دارای دانش فنی)، چارچوب روش نوین پرداخت بر مبنای عملکرد نیز شکل گرفت. ادوارد لاولر - که در ارتباط با سیستمهای پاداش و حقوق و دستمزد فعالیت می‌کند - متذکر شده است که روش نوین پرداخت نه تنها به‌هیچ وجه دربرگیرنده مجموعه اقداماتی در ارتباط با حقوق و دستمزد نیست، بلکه بیشتر نوعی تفکر درخصوص نقش سیستم‌های پاداش در یک سازمان پیچیده است. پاتریشیا زینگ‌هایم و جی شوستر دو تن از متخصصان در امر حقوق و دستمزد، تکنیکهای خاصی را برای روش نوین پرداخت بر مبنای عملکرد در نظر گرفته‌اند:

● در نظر گرفتن کارمزدهای فوق‌العاده برای کار

شرکت کرایسلر (دایملر - کرایسلر فعلی) اظهار داشته است که: «نیروی انسانی تنها راهکاری است که ما با اتکاء بر آن می‌توانیم بر رقبای خود پیروز شویم». چالش واقعی سازمانها، یافتن راهی برای هدایت منابع انسانی به‌عنوان موثرترین راه ممکن جهت رسیدن به سطح عملکردی در اندازه‌های جهانی است.

راهکارهایی که به‌منظور ارتقاء سطح عملکرد کارکنان پیشنهاد شده، همیشه شفاف یا به‌راحتی قابل اجرا نیستند. درک و عمل به راهکارهایی که خطوط هوایی جنوب غربی با اتکا بر آنها توانست مسیر ۸۰٪ (هشتاد درصد) از پروازهایش را در مدت پانزده دقیقه تغییر دهد - در حالی که سایر خطوط هوایی برای این کار به‌طور متوسط به چهل و پنج دقیقه زمان نیاز دارند - کاری بس دشوار است، زیرا در خطوط هوایی جنوب غربی، مدیریت منابع انسانی فرایند پویا و بسیار پیچیده‌ای است.

این مقاله برای مدیریت موثر منابع انسانی، راه‌حلی عملی پیشنهاد می‌کند که در اجرا نسبتاً ساده و در کار نیز نتیجه‌بخش است. رویکرد پیشنهادی ما مبتنی بر تئوری تقویت (REINFORCEMENT THEORY) است و به‌شکلی نسبتاً ساده به کمک گامهای تغییر رفتار سازمانی قابل اجراست. موثر بودن این رویکرد مدیریت رفتاری به‌تازگی و با اتکا به تحلیل جامع ما از بیست سال کار عملی مورد حمایت و پشتیبانی قرار گرفت.

پایه و اساس رویکرد رفتاری مبتنی بر این است که رفتار کارمند تابعی از پیامدهای احتمالی است. در واقع هر چیزی که موجب دوام و تکرار یک رفتار شود، یک تقویت‌کننده - نه یک پاداش - نامیده می‌شود. بنابراین رفتارهایی که بر عملکرد اثر مثبت دارند - به‌جای آنکه به‌طور گورگورانه پاداش داده شوند - باید برحسب دفعات وقوع تقویت شوند. شاید دستمزد، به‌مراتب ساخته‌شده‌ترین نوع پاداش در مدیریت منابع انسانی باشد، و لذا پرداخت بر مبنای عملکرد (PAY FOR PERFORMANCE) تقریباً بایک سیستم پاداش برابری می‌کند.

پرداخت بر مبنای عملکرد

به‌استثنای چند مورد، اکثر اسناد و مدارک مربوط به اثربخشی پرداخت بر مبنای عملکرد مبتنی بر بررسی داده‌های خام، مشاهدات روایت



پیشرفت سریع تکنولوژی، وجود منابع انسانی را برای کسب موفقیت سازمانی جهانی تر می‌سازد.

تکنولوژی اطلاعات می‌تواند موجب صرفه‌جویی در هزینه‌های مربوط به نرم‌افزارهایی شود که به مشتریان امکان دسترسی مستقیم به پایگاههای اطلاعاتی را می‌دهد.

پاداش صرفاً به حجم تولیدات، درآمدی حاصل از فروش کالا و خدمات و کسب سود اکتفا نمی‌کند. در این روش حتی برای ارائه خدمات بهتر به مشتریان، رهبری، رضایت کارکنان، تناوب زمانی، کیفیت، گروهها، مهارتها و تواناییها نیز پاداش نقدی در نظر گرفته شده است.

ملاک اثربخشی پرداخت بر مبنای عملکرد تکنیک‌های به کار گرفته شده در هر دو روش - سنتی و نوین - پرداخت عمدتاً مبتنی بر اسناد و مدارک معتبر و پاسخهایی است که به سوالات پرسشنامه ارزیابی داده شده است. با اینکه مطالعات روش شناختی تجربی و دقیق، اندکی بر روی پرداخت بر مبنای شایستگی و تقسیم سود صورت گرفته است، لیکن توجه به مشکلات و پیچیدگیهای پرداخت بر مبنای عملکرد - به کمک گزارشهای جالب توجهی که از بررسی اطلاعات واصله صورت می‌گیرد - کمکان در صدر همه نوشته‌های تخصصی قرار دارد. بررسیهای انجام شده توسط انجمن حقوق و دستمزد آمریکا ساکسی از تاثیر مثبت تکنیک‌های پرداخت بر مبنای عملکرد، بر جایگاه ارزش دلار است. این مطالعات همچنین نشان

داد که در ازاه هر یک دلار هزینه شده، ۲/۳۴ دلار سود به دست می‌آید که بیانگر دستیابی به ۱/۳۴ درصد بازده سرمایه خالص است.

یافته‌های حاصل از بررسی اخیر در رابطه با یکصد شرکت آمریکایی و چهارصد شرکت انگلیسی نشان می‌دهد که آن گروه از شرکتهایی که از روش پرداخت بر مبنای عملکرد استفاده می‌کنند، در مقایسه با آنهایی که از این روش استفاده نمی‌کنند، به طور متوسط بیش از دو برابر بازده سرمایه (سود) به سهامداران پرداخت می‌کنند. با اینکه یافته‌های حاصل از این تحقیقات بسیار مفید و موثر واقع شد، لیکن ما همچنان به طور تجربی نیازمند فراهم آوردن اسناد و مدارک علمی هستیم تا بتوانیم سازوکارهای موثرتری برای اجرا معرفی کنیم.

هیچگونه تحقیق تجربی مشخصی - تا این تاریخ - در ارتباط با تکنیک‌های نوین پرداخت صورت نگرفته است و هر نوع حمایت و پشتیبانی از عملکرد آن مبتنی بر شواهد و اظهارات روایت شده است. کارول دی لاکروز معاون توسعه نیروی انسانی شرکت AT&T در ارتباط با اجرای طرح نوین پرداخت در شرکتش می‌گوید: «ما انتظار داریم در سالهای آتی شاهد حصول بهره‌وری قابل ملاحظه‌ای در سازمان باشیم». مطالعات انجام شده در رابطه با یکهزار شرکت نمونه توسط موسسه فورچون نشان می‌دهد که: «شرکتهایی که از سیستم پرداخت پاداش مبتنی بر نوآوری استفاده می‌کنند بسیار راغبند تا به عنوان شرکتهایی موفق در نظر گرفته شوند». بدین ترتیب تا زمانی که اثربخشی هر دو روش - سنتی و نوین - پرداخت بر مبنای عملکرد بر پایه این چنین اسناد و مدارکی استوار است، در رابطه با به کارگیری ایشان همچنان سوالهای بسیاری باقی می‌ماند.

آیا پاداش واقعاً کارساز است؟

این دیدگاه (نگرش) که در نظر گرفتن پاداش، بیش از آنکه مفید باشد، مضر است، همچنان توسط محدود افرادی - که متقاعد نشده‌اند - پشتیبانی می‌شود. الفی کوهن نویسنده کتاب «تنبيه شده با پاداش» اظهار می‌دارد که: «سیستم پرداخت بر مبنای عملکرد یا هر سیستم تشویقی، ناخودآگاه باعث کاهش علاقه کارکنان نسبت به کارشان می‌گردد، لذا احتمال کمی وجود دارد که کارکنان با التزام و تعهد نسبت به خوب بودن سیستم - تشویق - به آن روی آورند. وی

صراحتاً بیان می‌کند که: «طبق خط سود یا حد سودآوری (THE BOTTOM LINE) هر روشی که برای ارائه عملکرد بهتر به دادن پاداش متوسل می‌شود، محکوم به شکست است». البته این اظهارات عمدتاً مبتنی بر مفروضات شخصی جناب کوهن است و با صاهیت اصلی تئوری تقویت که پشتوانه آن تحقیقات تجربی است، کاملاً منافات دارد. در مقابل، آلبرت پاندورا با فراسات کامل می‌نویسد که «آن گروه از کارشناسان علوم اجتماعی که هشدار می‌دهند پرداخت زیاد، علاقه و انگیزه کارگران را از بین خواهد برد، بندرت دادن هرگونه پاداشی - ولو ناچیز را - در ازاه خدمات حرفه‌ای و تلاشهای سازنده توصیه می‌کنند.

ادوارد دسی و همکارانش در سالهای دهه ۱۹۷۰ تجربیات لابراتواری گسترده‌ای را هدایت، و نتایج حاصل از آن را منتشر کردند. یافته‌های حاصل از این تحقیقات نشان داد که اعطای پاداش از میزان انگیزش درونی، علاقه‌مندی به کار و خلاقیت می‌کاهد. این نتایج جناب لورنگیز موجب پیگیری و انجام تحقیقات قابل توجهی در این زمینه شده است.

یافته‌های حاصل از یک بررسی جامع از حدود یکصد مطالعه مرتبط در طول دو دهه گذشته نشان می‌دهد که برخی از پاداشها ممکن است دارای اثر منفی (زیان‌آور)، برخی دیگر اثر خنثی و برخی نیز دارای اثر مثبت باشند. بررسی دیگری از نتایج حاصل از ۹۶ مورد مطالعه نشان داد که تنها اثر زیان‌آور (منفی) پاداشها مدت زمانی بود که صرف انجام فعالیت لابراتواری - به منظور پیگیری یک عملکرد مستقل یا پاداش غیرمحتمل - می‌شد.

بررسی مجموعه مطالعات انجام شده در طول ربع قرن اخیر حاکی از آن است که:

- ۱- اثرات زیان‌آور (منفی) پاداشها تحت شرایط بسیار محدود واقع و به‌سادگی اجتناب‌پذیر هستند.
- ۲- مکانیسم‌های ابزاری و شرطی کردن رفتار به روش سنتی - برای فهم و درک اثرات تدریجی و زیان‌آور (منفی) پاداش بر انگیزش منفی - ضروری هستند.
- ۳- اثرات مثبت پاداشها بر روی عملکرد - با استفاده از رویه‌هایی که از تئوری رفتاری مشتق شده‌اند - به‌سادگی قابل حصول و دستیابی‌اند.

دوام رفتارها

با اینکه از مباحث مبتنی بر نظریه شناختی



جهانی سازی و تکنولوژی های نوین
اطلاعات از جمله مسائلی است که ذهن
بسیاری از مدیران، استادان و دانشجویان
رشته مدیریت را به خود مشغول کرده
است.

چالش واقعی سازمانها، یافتن راهی برای
هدایت منابع انسانی به عنوان موثرترین
راه ممکن جهت رسیدن به سطح عملکردی
در اندازه های جهانی است.

عملکرد کارکنان در همه انواع سازمانها، روشی کاربردی، تحلیلی و توأم با قابلیت حل مسئله را ارائه می کنند. الگوی مذکور در راستای بهبود عملکرد کارکنان، مدیران را به یک چارچوب مدیریت رفتاری منظم و قابل اجرا، به منظور تشخیص، تحلیل و تغییر رفتار کارکنان، مجهز می کند. مع هذا، الگوی تغییر رفتار سازمانی را می توان به پنج مرحله کوتاه شامل: تشخیص، اندازه گیری، تحلیل، مداخله و ارزیابی خلاصه کرد.

اولین مرحله از الگوی کاربردی تغییر رفتار سازمانی تشخیص رفتارهای نامطلوب - قابل مشاهده - مرتبط با عملکرد است. بدین ترتیب، رفتارهای نامطلوب باید قابل مشاهده و مرتبط با عملکرد باشند. با توجه به اینکه هر رفتاری به یک نسبت مساوی باعث ایجاد اختلاف در نتایج عملکرد - اختلاف بین آنچه پیش بینی شده و آنچه انجام شده - نمی شود لذا در بحث مورد نظر، رفتارها بایستی برای نفس کار نیز، نامطلوب تشخیص داده شوند. البته بهترین کار تشخیص بیست درصد رفتارهای نامطلوبی است که قریب به هشتاد درصد از بازده کار را تحت تاثیر قرار می دهند.

بر توانایی و قابلیت معیارهایی چون راهبردها، طرحها، تکنولوژی ها و حتی سبکهای رهبری اعتماد کرد.

همانگونه که یکی از مشاوران مدیریت رفتاری اظهار می دارد: «ساختار یک شرکت به گونه ای طراحی می شود که در راستای اهداف خود با حداکثر ظرفیت تولید کند. چنانچه شرکتی در ارتباط با کیفیت محصولات، هزینه تولید و یا بهره وری با مشکلاتی مواجهه شود، آنگاه رفتارهای مرتبط با این پیامدهای نامطلوب تقویت می شوند. این تصوراتی واهی نیست، بلکه حقیقت تلخ و ناگواری از رفتار انسانی است.»

شناخت این حقیقت رفتاری برای مدیریت امسروز یک چالش مهم محسوب می شود. همانگونه که استیون کیر در مقاله خود - «به فرد الف پادشاه دهید در حالی که به فرد ب امید دارید» - بیان کرده است، معمولاً تقویت کننده ها - هم رفتارهای توأم با سوء عملکرد را که باید حذف شوند و هم رفتارهای توأم با حسن عملکرد را که باید تقویت شوند - حفظ می کنند. همانطور که قبلاً نیز اشاره کردیم، تقویت کردن لزوماً به معنای اعطای پادشاه یا پرداخت برمیبنای عملکرد نیست.

در عبارت - رفتارهایی دوام می یابند که از جانب شما تقویت شوند - و یا این عبارت که - مدیران باید تقویت کنند و نه اینکه پادشاه دهند یا برمیبنای عملکرد پرداخت کنند - ما نسبت به دو قضیه عمده در تئوری تقویت شناخت حاصل می کنیم. اول اینکه، یک تقویت کننده به مثابه یک پادشاه نیست. پادشاه به چیزی اطلاق می شود که برای دریافت کننده آن ارزشمند باشد، در حالی که یک تقویت کننده همواره دوام و دفعات انجام رفتارهای مطلوب مرتبط با عملکرد و در عین حال تخصصی را افزایش می دهد. لذا هر پادشاهی یک تقویت کننده به حساب نمی آید اما هر تقویت کننده ای حکم یک پادشاه را دارد. دوم اینکه، به کمک برنامه های تقویت، اینگونه برداشت می کنیم که، نحوه اجرای منظم تئوری تقویت از طریق دستورالعملهای رویکرد تغییر رفتار سازمانی - در مدیریت رفتاری - امکان پذیر است.

رویکرد تغییر رفتار سازمانی

الگوی تغییر رفتار سازمانی که در شکل شماره (۱) نشان داده شده است، به منظور شناسایی و مدیریت رفتارهای نامطلوب مرتبط با

در علوم رفتاری به طور گسترده ای در جهت مقابله با روش پرداخت برمیبنای عملکرد استفاده می شود، لیکن تئوری تقویت لزوماً برای حمایت و پشتیبانی از آن مورد استفاده قرار نمی گیرد. حتی با وجود اینکه برخی از پیشگامان روش شناختی در رفتار سازمانی همچون ویکتور رووم تصدیق می کنند که «بدون تردید قانون تاثیر با اصل تقویت باید مشتمل بر مستندترین یافته های روانشناسی تجربی و در عین حال مفیدترین یافته های روانشناسی کاربردی - در ارتباط با کنترل رفتار انسانی - باشد». با بررسی اجسامالی تئوری تقویت درمی یابیم که از آن می توان به عنوان نقطه شروعی سودمند، در روش مدیریت رفتاری پرداخت برمیبنای عملکرد استفاده کرد.

تئوری تقویت

تئوری تقویت در ابتدا با آزمایشهای شرطی کردن پاولف آغاز شد و با مطالعات شرطی کردن عامل اسکینر و تئوری یادگیری اجتماعی (شناختی / اجتماعی) باندورا تکامل یافت. پایه و اساس بحث تئوری تقویت بر این فرض استوار است که رفتار انسان تابعی از نتایج احتمالی است، این دیدگاه با اتکاء بر مباحثه ها و مناظره های انجام شده در طول ۳۰ سال گذشته دوام و قوام یافته است. همانگونه که باندورا در کتاب خود - «بنیادهای اجتماعی تفکر و عمل - در ارتباط با تئوری شناختی / اجتماعی اظهار کرده است: «اگر مردم بر اساس محرکهای ادراکی عمل می کردند، اما تحت تاثیر نتایج اعمالشان قرار نمی گرفتند، بسیار ساده لوحانه است که تصور کنند این اعمال برای یک مدت طولانی تداوم خواهند یافت.» زمانی که این طرز تلقی (نگرش) در محیط کار اعمال می شود، ثمره آن تداعی گر این مفهوم خواهد بود که رفتارهایی دوام می یابند که از جانب شما تقویت شوند.

سازمانهای امروزی ممکن است دارای

راهبردها، شبکه ها، طرحهای گروهی و حتی تکنولوژی های اطلاعاتی پیشرفته ذهنی باشند، اما جزاینکه کارکنان سازمان به واسطه رفتارهای همسو با عملکردشان تقویت شوند، این راهبردها، طرحها و تکنولوژی ها شاید کمترین اثری نداشته باشند. درواقع، تئوری تقویت در پی آن است تا با اتکا بر اسناد و مدارک تجربی اثبات کند که برای هدایت رفتار کارکنان - اگر نتایج احتمالی تقویت قریب الوقوع باشند - می توان

بگذارند. باینکه نکته اصلی در همه روشها پیامدهای احتمالی است، با وجود این صرفاً - در صورت وجود پیامدهای احتمالی تقویت - پیشامدها به عنوان ابزارهایی به منظور کنترل محرکها در نظر گرفته می شوند، لذا شناخت پیامدهای احتمالی تقویت رفتارهای نامطلوب مرتبط با عملکرد، مهمترین قرآیند در سومین مرحله از الگوی تغییر رفتار سازمانی است.

بعد از تجزیه و تحلیل تخصصی به منظور افزایش دفعات تکرار رفتارهای توأم با حسن عملکرد یا کاهش رفتارهای توأم با سوء عملکرد، از استراتژی مداخله استفاده می شود. استراتژی مداخله شامل تقویت کننده های مثبت و احتمالاً هدایت شده به منظور افزایش دفعات انجام رفتارهای مطلوب و خاموش سازی (EXTINCTION) - یا به عنوان آخرین راهکار، تنبیه - به منظور کاهش دفعات تکرار رفتارهای نامطلوب است. مداخله های خاموش سازی و تنبیه همواره تحت حمایت تقویت کننده های مثبت رفتارهایی قرار دارند که در جهت بهبود عملکرد گام بر می دارند.

مرحله نهایی در الگوی تغییر رفتار سازمانی آزمون میزان اثربخشی این روش رفتاری برای بهبود عملکرد است. در واقع با ارزیابی عملی نتایج حاصل از عملکرد، برآورد خواهیم کرد که آیا استراتژی مداخله انتخاب و به کار گرفته شده منجر به تغییر رفتار، بهبود عملکرد، یادگیری پایدار و عکس العمل موثر و مثبت بر بخشی از کارکنان سازمان شده است. باینکه، برآورد میزان تغییر پدیدآمده در رفتار، یادگیری، و عکس العمل برای ارزیابی کلی رویکرد تغییر رفتار سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است، لکن مهمتر از آن این است که آیا استراتژی مداخله به کار گرفته شده واقعاً منجر به بهبود عملکرد - به اصطلاح قابل مشاهده و قابل اندازه گیری - شده است. در الگوی تغییر رفتاری، برای ارزیابی تفاوت بین نقطه شروع وقایع رفتاری و شرایط رفتار از نمودارهای وقایع رفتاری به طور متناوب استفاده می شود. لازم به ذکر است برای سنجش کمیت اثربخشی کاربرد رویکرد تغییر رفتار سازمانی، می بایست از تحلیل کمی به کار گرفته شده در آزمونهای معتبر آماری نیز استفاده کرد.

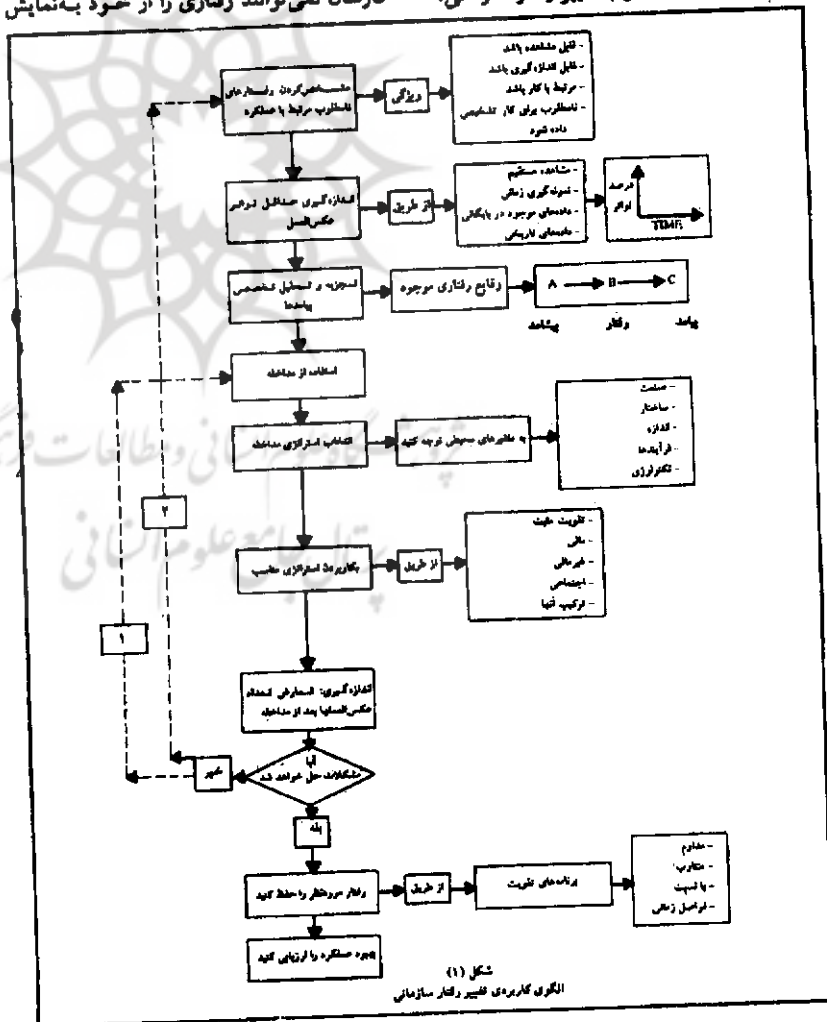
ملاک اثربخشی تغییر رفتار سازمانی پایه و اساس بحث تغییر رفتار سازمانی که سالیان متمادی است در بسیاری از سازمانهای

تجزیه و تحلیل پیشامدهای رفتاری و پیامدهای احتمالی عملکرد است. این مرحله از الگوی تغییر رفتار سازمانی سنی دارد تا به دو سوال پاسخ دهد: (۱) پیشامدهای رفتار نامطلوب مرتبط با عملکرد - که در دو مرحله نخست الگوی تغییر رفتار سازمانی شناسایی و اندازه گیری شدند - کدامند؟

(۲) پیامدهای احتمالی عکس العملهای رفتاری مطلوب کدامند؟ تشخیص پیشامدهای رفتار نامطلوب مرتبط با عملکرد از طریق تجزیه و تحلیل تخصصی و به منظور تعیین عوامل محرک رفتار یا وقایع رفتاری موجود صورت می گیرد. متغیرهای محیطی نظیر تجهیزات، فرآیندهای تکنولوژیک، طراحی شکل و یا آموزش نحوه انجام کار همگی نمونه هایی از پیشامدها هستند. چنانچه پیشامدها ارائه نشوند، کارکنان نمی توانند رفتاری را از خود به نمایش

دومین مرحله از الگوی تغییر رفتار سازمانی اندازه گیری تعداد دفعات وقوع رفتارهای نامطلوب است که در مرحله اول شناسایی شده اند. باینکه راههای بسیاری برای ثبت دفعات وقوع رفتارهای نامطلوب وجود دارد اما نکته اصلی این است که وقایع رفتاری ثبت شده معتبر و قابل اطمینان باشند. اسناد و مدارک موجود در بایگانی به خاطر پایداری و ویژگی انفعالیان، منابع اطلاعاتی معتبری برای اندازه گیری پیامدهای رفتاری - نظیر کیفیت و بهره وری - به حساب می آیند. باینکه از طریق مشاهدات منظم و مداوم نیز می توان به طور مستقیم وقایع رفتاری را ثبت کرد. لکن حداقل توان وقوع رفتارهای نامطلوب - مانند تعداد دفعات تکرار در فاصله زمانی معین - بایستی در یک نمودار نمایش داده شود.

مرحله بعدی در الگوی تغییر رفتار سازمانی،



جدول شماره (۱)

درصد بهبود عملکرد در سازمانهای تولیدی و خدماتی براساس انواع مختلف تقویت‌کننده‌های تغییر رفتار سازمانی

نوع سازمان	کاربرد همزمان تقویت‌کننده‌های	کاربرد همزمان تقویت‌کننده‌های	کاربرد همزمان تقویت‌کننده‌های	تقویت‌کننده‌های	تقویت‌کننده‌های	تقویت‌کننده	نتیجه کلی	نوع سازمان
	۳و۲	۲و۱	۳	صنکرده ۲	پولی ۱			
	٪۴۴	٪۴۱	٪۳۰	٪۴۱	٪۳۹	٪۳۳		تولیدی
	٪۹	٪۳۰	٪۲۰	٪۶	٪۱۴	٪۱۳		خدماتی

شده، به‌عنوان یک مداخله تقویت تغییر رفتار سازمانی برای رفتارهای مرتبط با عملکرد کارکنان، از دستورالعملهایی تبعیت می‌کند که مثبت، ضروری، شفاف و معین باشند. تقویت‌کننده‌های اجتماعی به‌عنوان یک مداخله در الگوی تغییر رفتار سازمانی دربرگیرنده سرپرستان و مدیران فعال و کارآزموده‌ای است که شناخت و توجه کلامی و غیرکلامی خاصی نسبت به رفتارهای کارکنان دارند. برای مثال عبارت «من دیدم که شما به‌جای پرداختن به پروژه مهمی که در آخرین لحظه به شما محول گردید، بی‌بهره وقت تلف می‌کردید» بیانگر نوعی شناخت از رفتار کارکنان است و عبارت «زمانی که از محل کار شما عبور می‌کردم، متوجه شدم که به‌کارمند جدید کمک می‌کردید» بیانگر توجه مدیر به رفتار کارکنان است. تقویت‌کننده‌های اجتماعی برای تغییر، حضور به‌موقع در محل کار یا تشکر، به‌خاطر انجام وظایف محوله به‌وجود نیامده‌اند.

آنها احتمالاً به‌منظور هدایت رفتارهایی به‌وجود آمده‌اند که برای بهبود عملکرد - در مرحله نخست الگوی تغییر رفتار سازمانی - نامطلوب شناخته شده‌اند.

هر سه مداخله تقویت تغییر رفتار سازمانی نتایج قابل توجهی را ارائه می‌کنند. به‌مرحال، برخی نتایج از نظر آماری با یکدیگر تفاوت دارند. برای مثال، باوجود اینکه در سازمانهای تولیدی کاربرد همزمان تقویت‌کننده‌های پولی، بازخور عملکرد و اجتماعی بیشترین تاثیر را بر عملکرد دارد، لکن تاثیر آن از نظر آماری، بااثر کاربرد تقویت‌کننده بازخور عملکرد به‌تنهایی، چندان تفاوت نمی‌کند. همین‌طور هم، اثر تقویت‌کننده پولی از نظر آماری، بااثر تقویت‌کننده بازخور عملکرد تفاوت چندانانی را نشان نمی‌دهد.

دست‌گرفته و کماکان در حال رشد است. تفاوت در میزان اثربخشی حاصل از کاربرد تغییر رفتار سازمانی در سازمانهای تولیدی و خدماتی را می‌توان به دو طریق تشریح کرد:

(۱) تعریف و ارزیابی دقیق نتایج عملکرد (۲) ماهیت و نوع فرآیندهای کاری و رفتارهای کارکنان که در جهت ارائه نتایج عملکرد به‌کار گرفته شده‌اند.

اولین نکته به تفاوت بین تعریف و نحوه اندازه‌گیری نتایج عملکرد پیچیده و مبهم در سازمانی خدماتی در برابر نتایج عملکرد ملموس و شفاف (مانند بهره‌وری و کیفیت) در سازمانهای تولیدی اشاره دارد. دومین نکته به تفاوت بین فرآیندها و رفتارهای کارکنانی اشاره دارد که - در مقایسه با فرآیندها و رفتارهای کارکنانی که به تولید کالاها مشهور و عینی مشغول هستند - خدمات ویژه‌ای را ارائه می‌کنند. رفتارها و نتایج حاصل از فعالیتهای خدماتی در مقایسه با سازمانهای تولیدی، پیچیده‌تر بوده و کمتر قابل تشخیص می‌باشند.

نتایج حاصل از جدول شماره (۱) نشان می‌دهد که مداخله‌های تقویت تغییر رفتار سازمانی شامل مداخله‌های پولی و غیرپولی - مانند بازخور عملکرد و توجه و شناخت اجتماعی - هم در سازمانهای خدماتی و هم در سازمانهای تولیدی به‌دنبال حصول نتایج عملکرد متفاوتی هستند. مداخله بازخور عملکرد در الگوی تغییر رفتار سازمانی عمدتاً شامل اهداف از پیش تعیین شده و نمایش هندسی اطلاعات مربوط به رفتارهای مرتبط با عملکرد کارکنان است. مثالهای زیادی در خصوص انجام اقدامات پیشگیرانه یا بازدارنده وجود دارد، لکن اکثر اطلاعات مربوط به بهره‌وری و کیفیت از اسناد و مدارک موجود در بایگانی سازمانهای تولیدی به‌دست آمده است. این بازخور احتمالاً هدایت

تولیدی، خدماتی و غیرانتفاعی و حتی در بین فرهنگهای مختلف به‌کار گرفته شده و یا تحت مطالعه و بررسی است، استفاده از تقویت بر مبنای عملکرد است. با تحلیلی جامع از یافته‌های عملی حاصل از تحقیقات انجام شده بر روی الگوی تغییر رفتار سازمانی در طول بیست سال گذشته درخواهیم یافت که همواره به‌دنبال بررسی دو موضوع اساسی بوده‌ایم: (۱) میانگین تاثیر رفتار بر عملکرد و شغل در طول مطالعات انجام شده چه بوده است؟ (۲) آیا هر متغیری به‌طور سیستماتیک ارتباط بین تقویت و رایج احتمالی و عملکرد را تعدیل می‌کند؟

مطالعات به‌طور متوسط هفده درصد بهبود موثر در عملکرد را نشان می‌دهند. این افزایش بیانگر روند روبه‌رشد بهبود عملکرد، نسبت به - برای مثال - نتایج حاصل از تحلیل جامع رویکردهایی چون هدفگذاری است. تحقیقات همچنین نشان می‌دهد که دو متغیر - نوع سازمان و نوع مداخله تقویت - به‌طور قابل ملاحظه‌ای ارتباط بین کاربرد الگوی تغییر رفتار سازمانی و عملکرد شغلی را تعدیل می‌کنند. جدول شماره (۱) شرح مختصری از نتایج یک بررسی فرا تحلیلی را نشان می‌دهد که بر حسب درصد مشخص گردیده و براساس نوع سازمان و نوع مداخله تقویت، طبقه‌بندی شده است.

یافته‌های حاصل از مطالعات فراتحلیلی نشان می‌دهد که اهمیت ارتباط بین کاربرد تغییر رفتار سازمانی و عملکرد را می‌توان به‌عنوان اولین وجه تمایز مثبتی بر نوع سازمان در نظر گرفت. میانگین افزایش عملکرد - به‌میزان سی‌وسه درصد در سازمانهای تولیدی و سی‌وزده درصد در سازمانهای خدماتی - برای مدیران فعال و کارآزموده از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است، بویژه از زمانی که بخش خدمات تقریباً هشتاد درصد از اقتصاد ایالات متحده را در

بافتوجه به مطالعات و بررسیهای انجام شده، برای مدیران منابع انسانی مقرون به صرفه نیست که زمان و منابع مالی بیشتری را صرف به کارگیری همزمان تقویت کننده های پولی / بازخور عملکرد اجتماعی کنند، در حالی که تقویت کننده های غیرمالی، همان نتایج را به تنهایی ارائه می کنند.

مطالعات انجام شده نشان می دهد که در رویکرد تغییر رفتار سازمانی، دستمزد می تواند به عنوان نقطه یک پاداش، بلکه یک تقویت کننده نیز مطرح باشد، لکن تقویت کننده های دیگر نظیر بازخور عملکرد / شناخت و توجه اجتماعی موثرتر ظاهر شده اند. جدول شماره (۱) همچنین نشان می دهد که سازمانهای خدماتی در حالی که از مداخله های تغییر رفتار سازمانی استفاده می کنند، در عملکرد نیز نتایج مطلوب هستند. مداخله های غیرمالی، نظیر بازخور عملکرد، با وجود اینکه ضعیف ترین نتایج را ارائه کرده اند، لکن از نظر آماری، در سازمانهای خدماتی گماکان از اهمیت خاصی برخوردارند.

به هر حال، از وقتی که تقویت کننده های اجتماعی - شناخت و توجه - در ترکیب با بازخور عملکرد مورد استفاده قرار گرفتند و تقویت کننده های پولی و بازخور عملکرد نیز با هم به کار برده شدند، کاربرد ترکیبی و همزمان این تقویت کننده ها بیشترین تاثیر را بر عملکرد شغلی در سازمانهای خدماتی داشته است. در مورد موضوعاتی که از پیچیدگی بیشتری برخوردارند، اثرات تقویت کننده های پولی از نظر آماری، تفاوت چندانی با اثرات تقویت کننده های اجتماعی نداشته اند. ظاهراً در سازمانهای خدماتی، همانند سازمانهای تولیدی، کاربرد تقویت کننده های اجتماعی همان اثراتی را بر عملکرد خواهند داشت که تقویت کننده های مالی بر هزینه بر عملکرد دارند.

زمانی که کاربرد همزمان تقویت کننده های پولی / بازخور عملکرد / توجه و شناخت اجتماعی با کاربرد همزمان تقویت کننده های غیرمالی / توجه و شناخت اجتماعی از نظر آماری مورد مقایسه قرار گیرند، تاثیرشان بر عملکرد چندین برابر بیشتر خواهد شد. در واقع، این مسئله بیانگر آن است که وقتی تقویت کننده های پولی در ترکیب با تقویت کننده های بازخور و شناخت و توجه اجتماعی به کار برده شوند، ممکن است

تقویت کننده بر هزینه بر کل مداخله تاثیر کاهنده داشته باشد. لذا، بهبود عملکرد از ۳۰ به ۹ درصد کاهش خواهد یافت.

نتیجه گیری

همانند هر رویکرد مبتنی بر اصول علمی، یک تئوری محکم (SOUND THEORY) و یک تحقیق بنیادی، زیربنای نقطه آغازی (POINT OF DEPARTURE) را برای کاربرد موثرتر خود در نظر می گیرد. بررسی از موضوعهای رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی نظیر هدف گذاری و کفایت نفس بسیار جالب توجه و برجسته اند، در عین حال برخی از موضوعها نیز مانند طراحی شغل برای ارائه و کاربرد موثرتر از تئوریه و تحقیقات مختلف استفاده می کنند. در تئوری تقویت پرداخت بر مبنای عملکرد صورت نمی گیرد، به همین دلیل اکنون اجرای فرآیند تغییر رفتار سازمانی از سوی نتایج فراتحلیلی حاصل از بیست سال تحقیق و بررسی پشتیبانی می شود و می تواند سازوکارهای اقتصادی و زیربنایی مورد نیاز برای کاربرد موثرتر پرداخت بر مبنای عملکرد را ارائه کند. به ویژه آنکه هم مکتوبات مربوط به مدیریت و هم تجارب دنیای واقعی نشان می دهد که کاربرد سیستم پاداش سستی پرداخت بر مبنای عملکرد، کمتر نتایج رضایت بخش به دنبال داشته است. تئوری تقویت و نتایج حاصل از مطالعات و بررسیهای فراتحلیلی نشان می دهد که ممکن است مشکل در روش به کارگیری و مدیریت سیستم باشد. تئوری تقویت می خواهد بگوید که دستمزد ممکن است یک پاداش باشد، لکن لزوماً یک تقویت کننده نیست و یافته های حاصل از بررسیهای فراتحلیلی نیز نشان می دهد که تقویت کننده های پولی / غیر مالی / اجتماعی و یا حتی ترکیبی از آنها، اثرات متفاوتی بر عملکرد خواهند داشت. نتیجه عملی این است که بازخور و تقویت کننده های اجتماعی ممکن است در مقایسه با دستمزد تاثیر بیشتری بر عملکرد داشته باشند.

قبل از هرگونه نتیجه گیری در خصوص دستمزد و اینکه آن به نوبه فائق اعتبار و اهمیت لازم است، باید فکر کرد یا حتی بدتر اینکه مباحثی که سالها قبل و به کمک تحقیقات دی سی (DECI) پایه گذاری شد، بازآزمایی شوند. در اینجا لازم است دو نکته مهم مجدداً مورد تاکید قرار گیرند: (۱) هنوز هم دستمزد می تواند به طور قابل ملاحظه ای عملکرد را افزایش دهد.

(۲) دستمزد لزوماً بهترین تقویت کننده برای بهبود عملکرد نیست. برای مثال، اخیراً یک شرکت بزرگ با امکان تولید دونوع محصول، رویکرد تغییر رفتار سازمانی را با استفاده از تشویقهای پولی در یک کارخانه و بازخور سرپرستان و شناخت و توجه اجتماعی، در کارخانه دیگر خود اجرا کرد. نتیجه در هر دو کارخانه یکی بود. در واقع عملکرد با استفاده از هر سه نوع تقویت کننده - پولی، بازخور و اجتماعی - بهبود یافته بود.

در بخش خدمات سرپرستان یک بانک از تقویت کننده های بازخور احتمالاً هدایت شده و شناخت و توجه اجتماعی - در رابطه با رفتارهای تحویل داران بهنگام ارائه خدمت به مشتریان - استفاده کردند. این کار شامل استفاده از نام مشتری، ایجاد توازن (خدمات پکسان) و برقراری ارتباط چشمی بود. این رفتارها باعث افزایش میزان رضایت مشتری شد. در همین بانک، پیش از این، استفاده از پاداشهای پولی، هیچگونه اثر محسوس بر رضایت مشتری نداشته است. در واقع، پول به وسیله ای برای اعطای پاداش تبدیل شده بود، نه تقویت کننده احتمالاً هدایت شده ای که رفتارهای تحویل دار را بهنگام ارائه خدمت به مشتری با جلب رضایت مشتری، تقویت کند.

در واقع، بازخور و شناخت و توجه اجتماعی احتمالاً هدایت شده، به کمک سرپرستان و از طریق رویکرد تغییر رفتار سازمانی، برای تحویل داران بانک، حقیقتاً یک تقویت کننده بود چرا که تاثیر بسیار زیادی بر رضایت مشتری داشت.

با نگاه بر تئوریه و تحقیقاتی که در این مقاله مطرح گردید، ما اعتقاد داریم که شما ممکن است در قبال اعطای پاداش، نتیجه مثبت دریافت کنید، لکن شما حتماً از آنچه تقویت می کنید، نتیجه مثبت، دریافت خواهید کرد. لذا جامع ترین و موثرترین دستورالعمل کاربردی برای بهبود عملکرد عبارت است از: تقویت بر مبنای عملکرد. پرداخت بر مبنای عملکرد، ممکن است همیشه منجر به بهبود عملکرد نشود، لکن تقویت بر مبنای عملکرد همواره منجر به بهبود عملکرد خواهد شد. □

- حجت طاهری گوردزی فوق لیسانس مدیریت دولتی از دانشگاه علامه طباطبائی
- حسین هنی زاده فوق لیسانس مدیریت دولتی از دانشگاه علامه طباطبائی