



پاداش‌های غیرمادی / معنوی

سازمان‌ها در کنار پاداش‌های مادی، انواع معنوی آن را نیز جهت افزایش انگیزه برای کارکنان در نظر می‌گیرند. نحوه ارائه این پاداش‌ها از سازمانی به سازمانی دیگر متفاوت است. به‌عنوان مثال، کارمند یک شرکت می‌تواند از مزایای خرید محصول با قیمتی پایین بهره‌مند شود. این در حالی است که پاداش معنوی برای مدیر ارشد همان سازمان می‌تواند منزل، خودرو و ... باشد. این نوع پاداش‌ها را اصطلاحاً مزایای حسیه‌ای نیز می‌نامند.



برای هر یک از مشاغل در نظر گرفته شده تعیین کنید که کدام یک از روش‌های انعطاف پاداش (مادی یا معنوی) مناسب است.

- | | | | |
|--------------------------|---------------------------------------|---------------|------------------------------|
| ۱) کارمند خط تولید خودرو | امکانات کارخانه | ۴) مشاور فروش | پورسانت |
| ۲) پذیرش هتل | مرخصی / استفاده از امکانات هتل | ۵) مدیرعامل | جشن گرفتن |
| ۳) آموزگار | | ۶) تاکسیران | وام تعویض وسیله نقلیه |

امکانات آموزشی / مرخصی / معلم برتر

هرم سلسله‌مراتب نیازهای مازلو یا به‌طور خلاصه هرم مازلو، نظریهٔ آبراهام مازلو نظریه‌پرداز کلاسیک مدیریت، در مورد نیازهای انسانی انسان است. این نظریه در میان پیش‌های حاصل از جنبش روابط انسانی در مدیریت، مقارن با دوران رکود اقتصادی بزرگ غرب از اهمیت ویژه برخوردار است و نظریه‌های بنیادین محسوب می‌شود. این نظریه از نظریه‌های محتوایی در مورد انگیزش به شمار می‌آید. نظریه‌های «محتوایی» چستی رفتارهای برانگیخته را شرح می‌دهند و به‌طور عمده با آنچه در درون فرد یا محیطش می‌گذرد و به رفتار فرد نیرو و پخشیده سر و کار دارد، به‌عبارت دیگر این نظریه‌ها، به مدیر نسبت به نیازهای کارکنانش پیش می‌دهند و به او کمک می‌کند تا بدانند کارکنان به چه چیزهایی به‌عنوان پاداش کار بها می‌دهند؛ درحالی‌که نظریه‌های فراگردی «چگونگی و چرایی» برانگیختگی افراد را توصیف می‌کنند. به اعتقاد مازلو نیازهای آدمی از یک سلسله‌مراتب برخوردارند که رفتار افراد در لحظات خاص تحت‌تأثیر شدیدترین نیاز قرار می‌گیرد. هنگامی‌که ارضای نیازها آغاز می‌شود، تعمیری که در انگیزش فرد رخ خواهد داد بدین گونه است که به جای نیازهای قبلی، سطح دیگری از نیاز، اهمیت یافته و محرک رفتار خواهد شد. نیازها به همین ترتیب تا پایان سلسله‌مراتب نیازها اوج گرفته و پس از ارضاء، فروکش کرده و تویب به دیگری می‌سپارند. به‌عبارتی ساده‌تر، تا نیازی به‌طور کامل ارضاء نشود، فرد به سراغ مرحلهٔ بعد نخواهد رفت.



- ۱) شخصی را در نظر بگیرید که در مزرعه‌ای به فعالیت مشغول است. او صاحب خانهٔ کوچکی در اطراف شهر است که به او اختیار کشت محصولات در زمین زراعی اطراف اعطا شده است. او در این مزرعهٔ کوچک محصولات موردنیاز خود و خانواده‌اش را تولید کرده و البته دست‌مزد ناچیزی هم دریافت می‌کند. **سطح دوم چون درآمد دارد**
- ۲) شخصی دیگر را در نظر بگیرید که در خط تولید شرکت خودروسازی به فعالیت مشغول است. او به همراه گروهی دیگر از کارکنان در قسمت جوش قطعات به فعالیت می‌پردازد. این نکته را هم در نظر بگیرید که این فرد دارای سفلی دومی نیز هست. درآمد ماهانهٔ این شخص تا حدی است که توانایی خرید محصولات نسبتاً گران‌قیمت ولو کس را دارد.
- ۳) فردی را در نظر بگیرید که دستی در زمینهٔ مدیریت بازرگانی و مدیریت منابع انسانی دارد و اکنون مدیر قسمت منابع انسانی سازمانی است. این شخص دارای هویتی خاص و کارمندی مشخص است. عقیده او تلاش در راستای **گرایش فربه‌ترترین افراد است. سطح 5**

مشخص کنید که هر یک از افراد مذکور در کدامیک از سلسله مراتب نیازهای مازلو قرار دارند؟



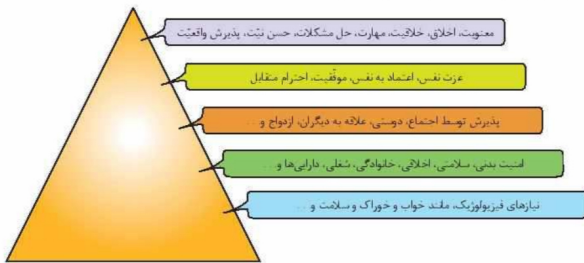
برای هر مورد یک پاداش مادی و یک پاداش معنوی ذکر شود

الف) در هر یک از مشاغل ذیل، چگونه می‌توان میزان کارایی افراد را افزایش داد؟

- ۱) کارگر مشغول در خطوط تولید خودرو پاداش در ازای کار باکیفیت / ارتقا / مرخصی روزانه
 - ۲) دستار فروش پورسانت بیشتر / ارتقاء سمت
 - ۳) خدمتکار رستوران انعام / مرخصی ساعتی / کم کردن یکی از وظایف
 - ۴) آموزگار افزایش حقوق / تعداد دانش آموز کمتر / فضای مناسب کلاس / امکانات تدریس بهتر
 - ۵) افسر پلیس درجه بالاتر / وام / پاداش
 - ۶) سرباز مرخصی پاداش / هدیه از طرف مافوق / برخورد مناسب و با احترام
 - ۷) تقوا برخورد مناسب / مواد اولیه با کیفیت و قیمت مناسب
- ب) به نظر شما، تخمین خروجی کدام یک از مشاغل فوق بسیار دشوار است؟ دلیل این امر را توضیح دهید.
- مشاغل خدمتاتی چون معیار اندازۀ گیری ندارند و پرداخت افراد متفاوت است**
 ج) چنانچه میزان خروجی و فعالیت نهایی کارکنان قابل برآورد نباشد، چگونه می‌توان در صورت کارآمدی بیشتر آن‌ها پاداش بیشتری اعطا کرد؟
- نظر سنجی از مشتریان / داشتن ناظر بر فعالیت ها**

تئوری مازلو^۱

مازلو از دیگر افرادی است که عوامل انگیزشی نیروی انسانی را مورد بررسی قرار داده است. در این راستا او هرم سلسله مراتب نیازها را معرفی کرده است که در ادامه به بررسی آن خواهیم پرداخت.



هرم سلسله مراتب نیازهای مازلو