

راهبرد پاداش و نقش انگیزه در بهره‌وری کارکنان: تعاریف و مطالعات موردی

محمد تقی فولادوند^{۱*}

امیر حسین کسرائی^۲

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه تهران

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه تهران

چکیده

بهره‌وری کارکنان جزء ارکان کلیدی موفقیت یک سازمان است. استفاده از پاداش‌ها و ایجاد انگیزه می‌تواند بهره‌وری کارکنان را تا حد زیادی بهبود بخشد. هدف از انجام این مطالعه، بررسی چگونگی تأثیر انگیزه بر بهره‌وری کارکنان و همچنین رابطه‌ای که پاداش‌های مختلف بر نتایج بهره‌وری دارند، می‌باشد. در ابتدا مفاهیم اولیه و ضرورت تقویت انگیزه کارکنان و افزایش بهره‌وری در کسب‌وکارها بیان و سپس با بررسی مطالعات موردی نتیجه‌گیری و بحث در این رابطه انجام می‌شود. مشوق‌ها می‌توانند به اشکال مختلف از جمله پرداخت نقدی، پاداش، تقدیرنامه و مزایای غیرنقدی ارائه شوند. البته برنامه‌های تشویقی موثر باید در راستای اهداف سازمانی باشد. بر اساس مطالعات مرتبط، پاداش‌ها در طیف وسیعی از بخش‌ها و موقعیت‌ها تأثیر مطلوبی بر بهره‌وری کارکنان داشته و به طور کلی، انگیزه تأثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمانی دارند. سازمان‌ها برای به حداکثر رساندن تأثیر پاداش‌ها، بایستی برنامه‌های تشویقی خود را به درستی طرح و مدیریت کنند.

کلید واژگان: پاداش‌ها، انگیزه، بهره‌وری کارکنان، عملکرد سازمان

نویسنده مسئول: محمد تقی فولادوند

آدرس: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه تهران

ایمیل: mt.fouladvand@ut.ac.ir

۱. مقدمه و بیان مسأله

نیروی انسانی به عنوان سرمایه اصلی سازمان‌های عصر نوین در پیشبرد اهداف و عملکرد سازمان سهیم هستند و بدون افراد کارآمد دستیابی به اهداف سازمانی غیر ممکن می باشد (Aghazadeh and Shirmohammadzadeh: ۱۴۰۰: p.۳۶) (۱) انسان قبل از هر عمل آگاهانه‌ای، منظور و مقصودی دارد، برآورده شدن این منظور نوعی پاداش است که فرد در مقابل انجام آن دریافت می‌کند. از این رو پاداش به عنوان مهم‌ترین ابزار تداوم رفتار مطلوب کارکنان نیاز به مدیریت نظام مند دارد (Hashemi, ۱۳۸۹: p. ۱۸) (۲). راهبرد مدیریت یعنی پاداش به تعالی عملکرد این نیروها کمک نموده و نقش موثری در جذب و ماندگاری آن‌ها در سازمان ایفا می‌کند و با انگیزه پاداش، تلاش بیشتری جهت انجام نقش‌های شغلی صرف خواهند کرد و این نشانه رضایت نیروی کار می‌باشد و در نتیجه کارکنان عملکرد موثرتری خواهند داشت (Zareie Esfandabad and Behrouzina, ۱۳۹۹: p. ۴۶) (۳).

به عبارتی دیگر کارکنان منبع کلیدی در موفقیت یا شکست هر سازمانی محسوب می‌شوند. توانایی کارفرمایان برای جذب، حفظ و پاداش مناسب کارکنان مستعد و شایسته می‌تواند به سیستم پاداش به کار گرفته شده در سازمان بستگی داشته باشد. به همین ترتیب، تمایل یک کارمند برای ماندن در کار تا حد زیادی می‌تواند به بسته‌های پاداش سازمان بستگی داشته باشد (Armstrong, 2019) (۴).

سازمان‌هایی که در پی دستیابی به اهدافی هستند، نیازمند کارکنان راضی و خوشحال در نیروی کار خود می‌باشند. یکی از وظایف اساسی در مدیریت منابع انسانی پاداش است. مدیریت پاداش مستلزم ادغام فرآیندها و اطلاعات کارکنان با فرآیندها و استراتژی‌های کسب و کار برای دستیابی به اهداف و مقاصد بهینه سازمانی است. مدیریت پاداش یک ابزار ضروری برای ادغام تلاش‌های فردی با اهداف استراتژیک کسب و کار با تشویق کارکنان است. به عبارت دیگر، مدیریت پاداش، ابزاری قدرتمند برای تمرکز توجه در یک سازمان می‌باشد (Adeagbo & Kehinde, 2020: p18) (۵).

پاداش یا مزایای انگیزشی ممکن است شامل پرداخت مالی، جوایز، ترفیع، یا به رسمیت شناختن و همچنین مزایای غیر نقدی از جمله برنامه کاری منعطف، فرصت‌های آموزشی و زمان تعطیلات بیشتر باشد. تعدادی از متغیرها بر رابطه‌ی بین انگیزه‌ها و بهره‌وری کارکنان تأثیر می‌گذارند. به گفته (Ahammad et al., 2015) (۶) مشوق‌ها و سایر شیوه‌های منابع انسانی که انگیزه را افزایش می‌دهند، تأثیر مثبتی بر بهره‌وری، انگیزه و عملکرد بانک‌های تجاری دارند. کارکنان را می‌توان با انگیزه‌هایی برانگیخت تا حداکثر تلاش خود را انجام دهند که منجر به بهبود عملکرد می‌شود (Norbaiti et al., 2022) (۷).

اثر بخشی انگیزه در افزایش بهره‌وری به تعدادی متغیر بستگی دارد. نوع و طرح مشوق‌ها بسیار مهم است. کارکنان، انگیزه آشکاری برای افزایش بهره‌وری خود دارند که مشوق‌های مالی مانند پاداش‌های مبتنی بر عملکرد یا کارانه‌ها که صریحاً پاداش‌ها را به عملکرد فردی یا تیمی مرتبط می‌کنند، در اختیار دارند. بهره‌وری کارکنان را نیز می‌توان با انگیزه‌های غیر مالی مانند برنامه‌های شناسایی جهت رشد یا فرصت‌های توسعه مهارت افزایش داد. سایر عناصر نیز ممکن است به عنوان میانجی در رابطه بین انگیزه‌ها و بهره‌وری عمل کنند. به عنوان مثال، ادراکات و واکنش‌های کارکنان به انگیزه‌ها ممکن است تحت تأثیر عواملی مانند رضایت شغلی، انگیزه و طراحی شغل باشد. انگیزه‌های مالی و غیر مالی هر دو تأثیر مطلوبی بر رضایت شغلی دارند که به نوبه‌ی خود بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارند. بنابراین، مشوق‌ها و پاداش‌ها می‌توانند به عنوان یک عامل انگیزشی که رضایت شغلی و بهره‌وری را افزایش می‌دهند، عمل کنند (Suharto et al., 2019) (۸).

به منظور به حداکثر رساندن تأثیر پاداش‌ها بر بهره‌وری، سازمان‌ها باید برنامه‌ها و طرح‌های تشویقی را به درستی برنامه‌ریزی و اجرا کنند تا باعث شود کارکنان باور داشته باشند که پاداش‌ها منصفانه و برابر بوده و البته باید با اهداف و ارزش‌های سازمان همسو باشد. اثربخشی را می‌توان از طریق ارتباط، شفافیت و افشای اطلاعات افزایش داد. در نتیجه، پاداش‌ها تأثیر زیادی بر میزان بهره‌وری کارکنان دارند. آنها می‌توانند رضایت در محل کار را ارتقاء دهند، الهام بخش کارکنان باشند و به بهبود خروجی کار کمک کنند. نوع و شکل پاداش‌ها، رضایت شغلی، انگیزه و طراحی شغل از جمله متغیرهایی هستند که بر رابطه بین انگیزه‌ها و بهره‌وری تأثیر دارند. برای به حداکثر رساندن تأثیر برنامه‌های تشویقی بر بهره‌وری و اطمینان از سازگاری کارکنان با ارزش‌ها و اهداف سازمان، باید برنامه‌ای جامع اجرا شود. اگر سازمان‌ها از انگیزه‌ها به طور موثر استفاده کنند، نیروی کار با انگیزه و مولد

ایجاد می شود. بنابراین، بحث در این مقاله بر اساس بررسی ادبیات مربوط به ارتباط بین انگیزه‌ها و پاداش‌ها بر بهره‌وری کارکنان خواهد بود. در این پژوهش با مطالعات موردی تحقیقات پیشین، سعی در بررسی و مشکلات موجود، راهکارها و همچنین ارتباط پاداش‌ها و ایجاد انگیزه با بهره‌وری کارکنان و عملکرد سازمان می‌باشد، و این که چه ارتباطی بین پاداش و عملکرد کارکنان سازمان‌ها وجود دارد.

سوالات پژوهش

سوال اصلی: چه رابطه‌ای میان انگیزه و پاداش‌ها بر بهره‌وری کارکنان وجود دارد؟

سوال فرعی: نظام پاداش کارکنان و سیستم انگیزشی در سازمان‌های مختلف با چه مشکلات و نارسایی‌هایی روبروست؟

۲. مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

نظام پاداش و انواع آن

انواع مختلفی از سیستم‌های پاداش وجود دارد که سازمان‌ها می‌توانند از آن‌ها استفاده کنند. با توجه به گفته‌های مک کورمیک و تیفلین که در (Onuorah & Okeke, 2019) (۹) ارجاع شده است، سیستم پاداش‌ها را می‌توان به دو دسته درونی یا بیرونی طبقه‌بندی کرد. سیستم پاداش درونی در شغل ذاتی هستند و فرد در نتیجه انجام موفقیت‌آمیز کار یا دستیابی به اهدافش از آن لذت می‌برد، از سوی دیگر پاداش بیرونی از بیرون می‌آید و برای قدردانی از وظیفه انجام شده توسط کارمند ملموس و قابل حس است. پاداش‌های بیرونی خارج از وظیفه شغلی است، از جمله شرایط کار، مزایای جانبی، امنیت و ترفیع، قرارداد خدمت، حقوق، مشوق‌ها، پاداش‌ها، پرداخت‌ها و امنیت شغلی، محیط کار و شرایط کار می‌توان نام برد.

انواع مختلفی از پاداش وجود دارد که می‌توان بر اساس دسته بندی ذیل، طبقه بندی کرد (Jamila, 2019) (۱۰).

دستمزد و حقوق

دستمزد هر آن چیزی است که به کارکنانی که به طور دائم مشغول به کار نیستند پرداخت می‌شود و معمولاً به نرخ ساعتی حقوق مربوط می‌شود (هر چه ساعات کار بیشتر باشد، دستمزد بیشتر می‌شود)، در حالی که حقوق آن چیزی است که به افرادی

که به طور دائم مشغول به کار هستند، پرداخت می شود و این میزان ثابت است.

وضعیت

وضعیت به موقعیت در سلسله مراتب نمودار سازمانی اشاره دارد. سطح اختیارات، مسئولیت، شناخت و حقوق و مزایا تعیین کننده وضعیت یک کارمند در سازمان است. یک فرد در سطح بالای مدیریت دارای اختیارات، مسئولیت، شناخت و حقوق بیشتری است و بالعکس. وضعیت، عزت نفس و نیازهای روانی فرد را برآورده می کند و به نوبه خود، او را به کار مفید، ترغیب می کند.

جو سازمانی

جو سازمانی به ویژگی های محیطی یک سازمان اطلاق می شود که توسط کارکنان آن در مورد سازمان درک می شود و تأثیر عمده ای بر رفتار آنها دارد. جو سازمانی هر مجموعه ای آن را از سایر سازمان ها متمایز می کند. برخی از عواملی که بر جو سازمانی یک شرکت تأثیر می گذارند، ساختار سازمانی، مسئولیت فردی، پاداش ها، ریسک و ریسک پذیری، روابط صمیمی و حمایت و تحمل و تعارض است. هنگامی که جو سازمانی مثبت است، کارکنان تمایل بیشتری به انجام کار دارند.

فرصت پیشرفت شغلی

برای یک سازمان بسیار مهم است که یک برنامه توسعه مهارت مناسب و یک سیاست ارتقای صحیح برای کارکنان خود داشته باشد که به عنوان یک تقویت کننده برای عملکرد خوب و ارتقاء آنها عمل کند. هر کارمندی مایل به رشد در یک سازمان است و هنگامی که به عنوان قدردانی از کار خود ارتقا پیدا می کند، انگیزه می یابد تا بهتر کار کند.

غنی سازی شغل

منظور از طراحی مشاغل این است که با سطح دانش و مهارت بالاتر، محتوای کاری متنوع، استقلال و مسئولیت پذیری بیشتر کارکنان، تجربه کاری معنادار و فرصت های رشد بیشتر باشد. به عبارتی وقتی شغل جالب باشد، به عنوان منبع انگیزه عمل می کند.

امنیت شغلی

امنیت شغلی ثبات آینده و احساس امنیت را در بین کارکنان فراهم می کند. کارکنانی که نگران آینده نیستند با اشتیاق بیشتری کار می کنند. با توجه به معضل بیکاری در کشور ما، امنیت شغلی به عنوان انگیزه بزرگی برای کارکنان عمل می کند.

برنامه‌های شناسایی کارکنان

شناخت به معنای تصدیق و قدردانی از کار انجام شده توسط کارکنان است. شناخت در سازمان باعث افزایش عزت نفس آن‌ها می‌شود و کارکنان احساس انگیزه می‌کنند. به عنوان مثال، اعلام بهترین عملکرد هفته یا ماه، نمایش نام آن‌ها در تابلوی اعلانات و اعطای جوایز به کارکنان سازمان، در برنامه شناسایی کارکنان قرار می‌گیرد.

مشارکت کارکنان

مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری در مورد مسائل مربوط به آن‌ها مانند کمیته‌های غذاخوری، کمیته‌های کاری و ... نیز به ایجاد انگیزه در آن‌ها و القای احساس تعلق سازمانی کمک می‌کند.

توانمندسازی کارکنان

اعطای استقلال و اختیارات بیشتر به زیردستان نیز باعث می‌شود آن‌ها احساس کنند که برای سازمان مهم هستند و به نوبه خود، بهتر به سازمان خدمت می‌کنند.

ترویج

با انجام ترفیع از درون، شرکت برنامه‌هایی را برای کارمندان طراحی می‌کند تا قبل از استخدام افراد واجد شرایط برای مشاغل خالی، به سمت‌های بالاتر ارتقا یابند. این برای کارکنان سطوح پایین‌تر که مایل به افزایش مسئولیت‌ها و حقوق هستند، حیاتی است. تحسین کلامی و بازخورد مثبت نیز اشکالی از انگیزه‌های غیر مالی هستند. این مورد می‌تواند ارسال یک ایمیل تشکر یا تماس تلفنی برای شخصی باشد که در یک پروژه کار بزرگی انجام داده است که باعث می‌شود که کارکنان احساس کنند، سازمان برای کاری که انجام می‌دهند ارزش قائل است و قدردانی می‌کند.

بازپرداخت تحصیلی نیز از جمله روش‌های ایجاد انگیزه به کارکنان می‌باشد که برای کارکنانی که تمایل دارند تحصیلات خود را برای افزایش حقوق و موقعیت‌های شغلی بهبود بخشند، حیاتی است (Torrington & Taylor, 2018) (۱۱).

بهره‌وری کارکنان

بهره‌وری کارکنان، ارزیابی کارایی یک کارمند یا گروهی از کارکنان است. در شرایط واقعی، بهره‌وری مؤلفه‌ای است که مستقیماً بر سود شرکت تأثیر می‌گذارد

(Adeagbo & Kehinde, 2020: p9) (۱۲). بهره‌وری ممکن است بر حسب بازده یک کارمند در یک دوره زمانی خاص ارزیابی شود. به طور معمول، بهره‌وری یک کارمند معین نسبت به میانگین کارکنانی است که کارهای مشابه انجام می‌دهند، ارزیابی می‌شود. همچنین می‌توان آن را با توجه به میزان واحدهای یک محصول یا خدماتی که یک کارمند در یک چارچوب زمانی تعریف شده، انجام می‌دهد، ارزیابی و مورد سنجش قرارداد (Samatha et al., 2018) (۱۳).

تحقیقات پیشین و مطالعات موردی

بین سیستم پاداش سازمان و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. وجود کارکنان متخصص وفادار سازگار با ارزش‌ها و اهداف سازمانی، دارای انگیزه بالا و متعهد به سازمان از نیازهای اصلی و اساسی سازمان است. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی بیشتر هستند نظم بیشتری در خود دارند و مدت زمان بیشتری در سازمان می‌مانند و فعالیت بیشتر و مفیدتری انجام می‌دهند. عدم احساس تعهد و تعهد پایین، نتایج منفی را برای فرد و سازمان به از جمله ترک خدمت و استعفا، و غیبت به همراه دارد (War, 2021 & Myint) (۱۴). بنابراین بین انگیزه و تعهد نسبت به عملکرد کارکنان اثرات مثبت و معناداری وجود دارد (Juniarti & Setia, 2022) (۱۵).

مطالعات متعددی به ارتباط بین انگیزه‌ها و بهره‌وری کارکنان در محیط‌های مختلف پرداخته‌اند. انگیزه‌های مالی تأثیر قابل توجهی بر عملکرد و بهره‌وری دارند. راهبردهای مشوقی که می‌توانند کارگران مولد را با بهبود عملکرد آنها جذب و حفظ کنند. علاوه بر این، بین انگیزه‌ها و بهره‌وری کارکنان رابطه مطلوبی وجود دارد (Oloke et al., 2017) (۱۶).

مشوق‌ها به عنوان عامل انگیزشی در بین کارکنان

تأثیر انگیزه‌ها بر بهره‌وری کارکنان و عملکرد سازمانی قابل توجه است. پاداش‌ها بر بهره‌وری کارکنان رابطه موثری دارند که به طور کامل در ادبیات تحقیق مطالعه شده است. در این مطالعه نتایج مهمی حاصل می‌شود. پاداش به عنوان محرک برای کارکنان عمل می‌کند و آن‌ها را تشویق می‌کند که تلاش بیشتری کنند و فعالیت بهتری ارائه

دهند. کارکنان آرزوی دستیابی به مشوق‌های مالی مانند پاداش و دستمزد مبتنی بر عملکرد را دارند زیرا آن‌ها مزایای مشخصی را ارائه می‌دهند. جوایز غیرمالی مانند تمجید، شانس پیشرفت حرفه‌ای یا فضای کاری خوب نیز می‌توانند انگیزه و بهره‌وری را افزایش دهند. علاوه بر این، مشوق‌ها به هماهنگ کردن اهداف شخصی با اهداف شرکت کمک می‌کند. سازمان‌ها می‌توانند رفتار کارکنان را برای دستیابی به اهداف یا استانداردهای عملکردی خاص با پیوند دادن پاداش‌ها به نتایج دلخواه تحت تأثیر قرار دهند. منابع مطالعاتی زیر (جدول شماره ۱) بینش‌هایی را در مورد تأثیر مشوق‌ها بر عملکرد و انگیزه کارکنان ارائه می‌دهند و بر ارزش برنامه‌های تشویقی که با دقت فکر شده‌اند و همچنین بر نقشی که اعتماد، ارتباطات باز و پرداخت برای استراتژی‌های عملکرد در ارتقای عملکرد و کیفیت در سراسر جهان ایفا می‌کنند، تأکید می‌کنند.

جدول ۱. بررسی مشوق‌ها به عنوان عامل انگیزشی در میان کارکنان

ردیف	پژوهشگر و تاریخ	عنوان پژوهش	نتیجه پژوهش
۱	Okello ۲۰۱۹	بررسی تأثیر روابط اعتماد بر انگیزش در بخش سلامت: مروری سیستماتیک	نتیجه گرفتند افزایش اعتماد در محل کار بین همکاران از طریق تعاملات مثبت بین کادرها، شناخت دانشگاهی، تشویق به کار تیمی، احترام و ارتباط مؤثر می‌تواند عملکرد کارکنان مراقبت‌های بهداشتی و کیفیت مراقبت را افزایش دهد.
۲	Lindenauer ۲۰۰۷	گزارش عمومی و پرداخت برای عملکرد در بهبود کیفیت بیمارستان	در مورد چگونگی افزایش کیفیت بیمارستان با استفاده از پرداخت برای عملکرد و سیستم‌های گزارش دهی عمومی بحث شده است. نویسندگان اشاره می‌کنند که این تاکتیک‌ها در حال حاضر روش‌هایی هستند که اغلب برای تسریع بهبود کیفیت توصیه می‌شوند. طرح‌های پرداخت به ازای عملکرد تلاش می‌کنند تا برتری را تشخیص دهند.
۳	Norbaiti 2022	تأثیر دستمزد و مشوق‌ها بر بهبود عملکرد کارکنان	تجزیه و تحلیل می‌کنند که چگونه دستمزدها و مشوق‌ها بر توسعه عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد. این مطالعه بر این نکته تأکید می‌کند که چگونه یک برنامه انگیزشی مؤثر می‌تواند انگیزه را تقویت کند و عناصر مهمی را که باعث بهبود عملکرد می‌شوند مشخص کند. پاداش‌هایی مانند تقسیم سود و پاداش مبتنی بر عملکرد می‌تواند کارکنان را برای تلاش واقعی و دستیابی به اهداف سازمان برانگیزد.

۴	Rosita 2021	تحلیل اثر انگیزشی بر عملکرد کارکنان در شعبه مدان	بررسی می‌کنند که چگونه مشوق‌ها بر عملکرد و انگیزه کارکنان در شعبه مدان تأثیر می‌گذارد. این مطالعه اثربخشی مشوق‌ها را در تشویق کارکنان به ارتقای عملکردشان نشان می‌دهد و اهمیت انگیزه را در دستیابی به اهداف سازمانی برجسته می‌کند.
۵	Taylor 2015	پویایی یکپارچه انگیزه و عملکرد در محل کار	نحوه تعامل انگیزه و عملکرد در محل کار را بررسی می‌کند. اهمیت بازخورد و پیامدها در سطح موقعیتی توسط نویسنده به عنوان ابزاری برای افزایش استقلال فردی و گروهی، شایستگی و ارتباط مورد تأکید قرار گرفته است که همه این‌ها می‌توانند عملکرد را بهبود بخشند.
۶	Chng 2012	چه زمانی جبران انگیزه رفتارهای انگیزه رفتاری مدیریتی است؟ بررسی تجربی تناسب بین پاداش تشویقی، خود ارزیابی هسته اجرایی و عملکرد شرکت	شرایطی را بررسی می‌کنند که تحت آن مزایای تشویقی اقدامات مدیریتی را تشویق می‌کند. این مطالعه یک مدل یکپارچه را پیشنهاد می‌کند که تطابق بین کیفیت‌های اجرایی، برنامه‌های پاداش و عوامل محیطی را در نظر می‌گیرد. تطابق بین این معیارها تعیین می‌کند که پاداش انگیزشی تا چه حد باعث ایجاد انگیزه رفتارهای مدیریتی خوب می‌شود.
۷	Benzer 2013	پایداری بهبود کیفیت به دنبال حذف مشوق‌های پرداخت برای عملکرد	بحث میکنند که اگر مشوق‌های پرداخت به ازای عملکرد حذف شوند، بهبود کیفیت عملکرد سخت خواهد یافت. نویسندگان بر اهمیت مطالعه اضافی برای درک بهتر جنبه‌های سیستمی و انسانی که بر قابلیت پاداش‌های مبتنی بر عملکرد تأثیر می‌گذارند تأکید می‌کنند.
۸	Gadi 2021	تأثیر استراتژی‌های مدیریت انگیزشی بر عملکرد کارکنان در میان شرکت‌های مخابراتی در کلانشهر کادونا	تجزیه و تحلیل می‌کنند که چگونه تاکتیک‌های مدیریت انگیزه بر عملکرد کارکنان در شرکت‌های مخابراتی کادونا متروپولیتن تأثیر می‌گذارد. بر اساس این مطالعه، سبک مدیریت و محیط محل کار بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد، اما رویکرد مدیریت پاداش تأثیر کمتری به نسبت دارد.

روابط بین انگیزه ها با بهره وری کارکنان

تأثیر مشوق ها بر بهره وری کارکنان ممکن است بسته به نوع و ساختار مشوق ها و همچنین زمینه سازمانی خاص متفاوت باشد. کارکنان انگیزه آشکاری برای افزایش بهره وری خود دارند که مشوق های مالی، مانند پاداش های مبتنی بر عملکرد، که صریحاً پاداش ها را به عملکرد فردی یا تیمی مرتبط می کند، به آنها داده شود. مشارکت و بهره وری کارکنان را می توان با انگیزه های غیر پولی، مانند فرصت های توسعه مهارت یا برنامه های شناسایی، نیز افزایش داد که در جدول شماره ۲ به تعدادی از مطالعات مرتبط اشاره شده است.

جدول ۲. بررسی روابط بین انگیزه ها با بهره وری کارکنان

ردیف	پژوهشگر و تاریخ	عنوان پژوهش	نتیجه پژوهش
۱	Ahammad ۲۰۱۵	تأثیر طرح های تشویقی بر بهره وری، انگیزه و عملکرد کارکنان	نتیجه گرفت که عملکرد و بهره وری کارکنان در بانک های تجاری به شدت تحت تأثیر شیوه های افزایش انگیزه منابع انسانی، از جمله برنامه های تشویقی است.
۲	Oloke ۲۰۱۷	بسته تشویقی، بهره وری و عملکرد کارکنان شرکت های املاک در نیجریه	رابطه مثبت معنادار بین انگیزه ها و بهره وری کارکنان در شرکت های املاک نیجریه شناسایی شد.
۳	Chen ۲۰۲۰	انگیزه ارتقاء، رضایت کارکنان و عملکرد بانک تجاری	بررسی شد که چگونه مشوق های ترفیع بر شادی کارگران و عملکرد بانک تجاری تأثیر می گذارد، که به ایجاد برنامه های تشویقی کارکنان کمک کرد.
۴	Ivanov ۲۰۲۱	دلایل احتمالی پایین ترین بهره وری نیروی کار در اتحادیه اروپا	تاکید بر نقشی که انگیزه در ارتقای بهره وری ایفا می کند. ارتباط بین انگیزه انسانی و بهره وری نیروی کار را برجسته کرد.

در نتیجه مطالعات فوق، رابطه قوی بین انگیزه ها و بهره وری کارکنان را نشان داده است. بهره وری کارکنان را می توان با انگیزه ها افزایش داد و این رابطه می تواند با عناصری از جمله رضایت شغلی، انگیزه، مشارکت و به اشتراک گذاری اطلاعات واسطه شود. برای داشتن بیشترین تأثیر بر بهره وری، سازمان ها باید برنامه های تشویقی را با دقت برنامه ریزی و اجرا کنند که با اهداف و اصول راهنما آن ها همسو باشد. سازمان ها می توانند با درک اهمیت انگیزه ها و سفارشی کردن آن ها با نیازها و ترجیحات خاص کارکنان، محیط کاری انگیزشی ایجاد کنند که سطوح بالایی از بهره وری را ارتقا دهد.

انواع مختلف پاداش ها در بین کارکنان

مشوق ها برای افزایش انگیزه و بهره وری کارکنان در کسب و کار ضروری هستند. کارفرمایان اغلب از انگیزه های مختلفی برای قدردانی و پاداش دادن به تلاش ها و دستاوردهای کارکنان خود استفاده می کنند. یکی از محبوب ترین انواع مشوق هایی که توسط سازمان ها استفاده می شود، مشوق های مالی است. پاداش ها، کارانه ها، تقسیم سود و افزایش حقوق نمونه هایی از این مشوق ها هستند. بر اساس مطالعات، انگیزه های مالی می تواند تأثیر مطلوبی بر انگیزه و عملکرد کارکنان داشته باشد (Shaw & Gupta, 2015). از سوی دیگر، پاداش هایی که مستقیماً با پرداخت مالی مرتبط نیستند، به عنوان مشوق های غیر مالی شناخته می شوند. فضای کاری مطلوب، برنامه کاری منعطف، فرصت هایی برای آموزش و رشد، و برنامه های شناخت نمونه هایی از این مشوق ها هستند. پاداش غیر مالی بر افزایش انگیزه درونی و شادی شغلی تأکید دارند که می تواند بازده و بهره وری کارکنان را افزایش دهد. مشوق های غیر مالی، مانند شناخت اجتماعی و طراحی شغل، تأثیر قابل توجهی بر رضایت شغلی دارند (Al-Belushi & Khan, 2017) (۱۸).

بسته به ماهیت پاداش ها، مشوق ها را می توان به دو دسته مثبت یا منفی نیز طبقه بندی کرد. پاداش ها و مزایا، مشوق های مثبتی هستند که به کارکنان در ازای عملکرد یا دستاوردهایشان ارائه می شود. جوایز، ترفیع، یا شناخت نمونه هایی از این انگیزه ها هستند. تقویت مثبت با دادن حس موفقیت به کارگران انگیزه می دهد تا بهره وری را حفظ یا افزایش دهند از سوی دیگر، مشوق های منفی، پیامدها یا مجازات هایی را برای

عملکرد پایین تر یا انجام اشتباه به همراه دارند. تنزل رتبه، کاهش حقوق، یا توبیخ نمونه هایی از مشوق های منفی هستند. مشوق های منفی می توانند به عنوان یک بازدارنده برای رفتار نامطلوب عمل کنند و کارکنان را تشویق کنند تا برای عملکرد بالاتر تلاش کنند، حتی اگر مستقیماً بهره وری را افزایش ندهند (Ding et al., 2016) (۱۹). در جدول شماره ۳ به بررسی انواع مختلف مشوق ها در میان کارکنان پرداخته شده است.

جدول ۳. بررسی انواع مختلف مشوق ها در میان کارکنان

ردیف	پژوهشگر و تاریخ	عنوان پژوهش	نتیجه پژوهش
۱	Ding ۲۰۱۶	اثرات مشوق مثبت و انگیزه منفی در انتقال دانش: هویج و چوب	این مطالعه بر ارزش انگیزه های اقتصادی مثبت و منفی و همچنین انگیزه های رابطه ای مثبت و منفی در ایجاد انگیزه در کارکنان تأکید کرد. در درون سازمان ها، این انگیزه های مختلف می توانند بر بهره وری و انتقال دانش کارکنان تأثیر بگذارند.
۲	Erbasi ۲۰۱۲	تأثیر انگیزه های مالی و غیر مالی بر رضایت شغلی: بررسی مکان های زنجیره غذایی در ترکیه	بررسی کرد که چگونه انگیزه های مالی و غیر مالی بر رضایت شغلی کارکنان در مؤسسات زنجیره غذایی ترکیه تأثیر می گذارد. این مطالعه بر اثرات سودمند انگیزه های مالی بر رضایت شغلی، از جمله حقوق و پاداش های بالاتر و همچنین مشوق های غیر مالی، از جمله شناخت اجتماعی و طراحی شغل تأکید کرد. نتیجه گرفتند که بهره وری کارکنان و شادی شغلی ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند.
۳	Morrell ۲۰۱۱	ادراکات کارکنان و انگیزه انگیزه های غیر پولی	در مورد تأثیر پاداش های غیر نقدی بر الهام و بازده کارگران بحث شده است. به منظور افزایش انگیزه و بهره وری درونی، این مطالعه بر ارزش پاداش های غیر پولی از جمله احترام، به رسمیت شناختن و محیط کاری شاد تأکید کرد.
۴	Al-Belushi ۲۰۱۷	تأثیر مشوق های پولی بر انگیزه کارکنان: کالج فناوری سیناس، عمان - مطالعه موردی	مطالعه در مورد اینکه چگونه انگیزه های مالی بر عملکرد و انگیزه کارکنان تأثیر می گذارد. براساس این مطالعه، مشوق های مالی مانند افزایش حقوق و کمک هزینه ها می توانند تأثیر مطلوبی بر عملکرد و انگیزه کارکنان داشته باشند.

در نتیجه مطالعات فوق، مشوق ها، ابزاری حیاتی برای افزایش انگیزه و بهره‌وری کارکنان محسوب می‌شوند. برای قدردانی و پاداش دادن به تلاش‌ها و دستاوردهای کارکنان، می‌توان از مشوق‌های مختلفی استفاده کرد، از جمله انگیزه‌های پولی، مشوق‌های غیر مالی، مشوق‌های مثبت و منفی و همچنین پاداش‌های مبتنی بر تیم. انگیزه‌های غیرمالی بر تقویت انگیزه درونی و شادی شغلی متمرکز هستند، در حالی که مشوق‌های مالی مزایای واقعی را ارائه می‌دهند که صریحاً عملکرد را به پاداش‌ها مرتبط می‌کند. رفتار و عملکرد کارکنان می‌تواند تحت تأثیر انگیزه‌های مثبت و منفی قرار گیرد. مشوق‌های مبتنی بر تیم، همکاری و همکاری را تشویق می‌کنند که بهره‌وری تیم را افزایش می‌دهد. سازمان‌ها ممکن است برنامه‌های تشویقی موفقی ایجاد کنند که با درک انواع انگیزه‌ها و تأثیرات آنها، از اهداف آنها حمایت کرده و بهره‌وری کارکنان را افزایش دهد. مشوق‌های مبتنی بر تیم، نیز همکاری و کار گروهی را ترویج می‌کنند که منجر به افزایش بهره‌وری تیم می‌شود. با درک انواع مختلف انگیزه‌ها و تأثیر آنها، سازمان‌ها می‌توانند برنامه‌های تشویقی مؤثری را طراحی کنند که با اهداف آنها هماهنگ باشد و بهره‌وری کارکنان را افزایش دهد.

به طور کلی، این مطالعات نشان می‌دهد که طیف وسیعی از مشوق‌ها، از جمله مشوق‌های مالی، غیر مالی و همچنین انگیزه‌های مثبت اقتصادی و رابطه‌ای و انگیزه‌های اقتصادی و رابطه‌ای منفی، می‌توانند بر بهره‌وری کارکنان در ایران نیز تأثیر مثبت بگذارند. گرچه تأثیر آن اقتضایی است و بسته به بافت و ساختار سازمانی خاص و ویژگی‌های فردی پرسنل، اثربخشی پاداش‌های مختلف، ممکن است متفاوت باشد.

۳. روش شناسی پژوهش

۳,۱ عنوان فرعی

رویکرد تحقیق حاضر یک رویکرد کیفی و مبتنی بر مطالعات موردی در ارتباط با واژگان اصلی تحقیق یعنی پاداش‌ها، انگیزه، بهره‌وری کارکنان، عملکرد سازمان‌ها، برنامه‌های

تشویقی و ... می باشد. در این تحقیق با مرور مطالعات پیشین، سعی در گسترش ادبیات تحقیق حاضر و در نهایت ارائه نتیجه گیری و پیشنهادات بوده است.

ادبیات تحقیق و مطالعات پیشین (مطالعات موردی)

هر کدام از واژگان کلیدی بصورت جامع و با توجه به ادبیات پیشین بررسی شده، سپس تحقیقات پیشین مرتبط با دو کلید واژه اصلی در قالب بیش از ۲۰ مقاله مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار خواهند گرفت.

۴. یافته‌های پژوهش

۴.۱ عنوان فرعی

مطالعات نشان داد که رابطه همبستگی مثبت بین پاداش‌ها و بهره‌وری در بخش‌های مختلف مانند مشاغل خصوصی، املاک و مستغلات و بانکداری و دیگر صنایع وجود دارد. تأثیر دقیق انگیزه‌ها بر بهره‌وری در موقعیت‌های مختلف سازمانی و در ساختارهای گوناگون در ایران باید از طریق مطالعه بیشتر مورد بررسی قرار گیرد

۵. نتیجه‌گیری و بحث

ایجاد انگیزه و راهبری نظام پاداش، با ایجاد حس جهت و هدف به افراد، تمرکز مشترک بر اهداف سازمانی را تشویق می کنند. مشوق‌ها همچنین می‌توانند مشارکت کارکنان و رضایت شغلی را افزایش دهند که تأثیر مثبتی بر بهره‌وری دارد. کارکنان هنگامی که

معتقدند تلاش‌هایشان ارزشمند و از آن‌ها قدردانی می‌شود، بیشتر درگیر کار خود می‌شوند، در نتیجه بهره‌وری افزایش می‌یابد و کیفیت خروجی بهبود می‌یابد. مشوق‌ها همچنین این قابلیت را دارند که فرهنگ بهبود نوآورانه و تداوم آن را در سازمان‌ها ترویج دهند. سازمان‌ها با پاداش دادن به کارکنان برای ایده‌های جدید، حل مسئله و بهبود فرآیند، استعدادهای خلاق را پرورش می‌دهند. یادآوری این نکته قابل توجه است که اثربخشی مشوق‌ها به نحوه طراحی و اجرای آن‌ها بستگی دارد. برنامه‌های تشویقی باید منصفانه، باز و در راستای اهداف سازمانی باشد. آن‌ها باید عناصری مانند وظایف کاری، استعدادهای فردی و زمینه سازمانی را در نظر بگیرند تا با خواسته‌ها و ترجیحات خاص کارکنان سازگار باشند. برای اطمینان از اینکه برنامه‌های تشویقی مرتبط و موثر باقی می‌مانند، ارزیابی و تعدیل منظم بر اساس بازخورد و داده‌های عملکرد ضروری است. به منظور افزایش بهره‌وری کارکنان و اثربخشی سازمانی، مشوق‌ها و ایجاد نظام پاداش ضروری هستند زیرا به عنوان محرک عمل می‌کنند، اهداف فردی و سازمانی را هماهنگ می‌کنند، مشارکت کارکنان و شادی کاری را تشویق می‌کنند و فرهنگ بهبود مستمر را ترویج می‌کنند. سازمان‌ها باید در ایجاد و اجرای طرح‌های تشویقی که منصفانه، باز و مطابق با نیازهای فردی کارکنان باشد، دقت زیادی داشته باشند. مدیران نیز با آگاهی از تاثیر انگیزش کارکنان در تحقق اهداف سازمانی، بایستی همواره به دنبال طراحی روش‌ها و ساز و کارهایی جهت انگیزه‌سازی کارکنان باشند. یکی از مهم‌ترین مقولاتی که می‌تواند مدیران را برای رسیدن به این هدف یاری کند، ساز و کار نظام پاداش است. راهبرد پاداش علاوه بر عنصر مالی که تامین کننده نیازهای سطوح پایین کارکنان می‌باشد، در برگیرنده مولفه‌های غیر مالی شامل حس قدردانی و استقلال شغلی است که توان قابل ملاحظه‌ای در تغییر رفتار کارکنان دارا می‌باشد. استفاده از ساز و کار پاداش برای ایجاد انگیزش کارکنان و به تبع آن تضمین حیات و بقا آن امری ضروری است. برقرار کردن رابطه مناسب بین عملکرد و پاداش، یکی از رموز منحصر به فرد بهبود عملکرد سازمان‌ها است. از طرفی قصور و کوتاهی در اعطای پاداش به رفتار درست، می‌تواند منتج به نتیجه غلط شود، کارکنان یک سازمان وقتی بین کار و آنچه به عنوان پاداش دریافت می‌دارند رابطه‌ای مشاهده نکنند، آن‌طور که باید سعی و تلاش نمی‌کنند، بنابراین یک سیستم توزیع پاداش مناسب موجب افزایش انگیزش و کنترل بهتر رفتار کارکنان می‌شود و از بروز مشکلات در سازمان‌ها جلوگیری می‌کند.

لذا سیستم های پرداخت و پاداش تاثیر عمده ای بر موفقیت سازمان و کاربرد آن در ایجاد و نگهداری مزیت رقابتی دارد. سازمان ها نیازمند آن هستند که برای بهبود عملکرد سازمانی، روش های متنوعی برای تشویق و پرداخت بکار گیرند، هرچند انتخاب موثرترین شیوه به ساختار آن سازمان تا حدودی وابسته است.

مطالعات همچنین نشان داد که رابطه همبستگی مثبت بین پاداش ها و بهره وری در بخش های مختلف مانند مشاغل خصوصی، املاک و مستغلات و بانکداری و دیگر صنایع وجود دارد. تاثیر دقیق انگیزه ها بر بهره وری در موقعیت های مختلف سازمانی و در ساختارهای گوناگون در ایران باید از طریق مطالعه بیشتر مورد بررسی قرار گیرد همچنین پیشنهاداتی در این زمینه ارائه می شود:

۱- تغییر جهت از رویکرد صرف بکارگیری یک نوع پاداش به یک سیستم جامع به نحوی که پاداش به استراتژی و اهداف سازمان و نیز طراحی جامع آن از حیث قابلیت کارکردی بودن، اجرای آسان و در نتیجه امکان ارزیابی و سنجش اثر بخشی آن در سازمان ارتباط داده شود.

۲- رویکرد نوین با تغییر جهت از پرداخت صرف به شغل به پرداخت دوگانه به شغل و فرد با هدف ایجاد قابلیت سازمان، مورد نظر است. نتیجه اینکه، درک کارکنان از منصفانه دانستن سطح و نوع پرداخت و پاداش بر اساس توانمندی های فردی و گروهی و سازمانی می باشد.

۳- بازنگری و انجام مطالعات در سیستم های پرداخت و پاداش در سازمان های دولتی و دستگاه های اجرایی و ارزیابی تاثیر آن در موفقیت سازمانی بویژه برای جذب و نگهداشت استعدادها و نخبگان، امری ضروری می باشد.

۶. منابع

۱. Aghazadeh, Akbar and Shirmohamedzadeh, Mohsen (1400) Relationship between communication skills and job motivation and organizational commitment of employees, sports and youth departments of West Azarbaijan province, management and organizational behavior in sports . (In Presian)

۲. Zarei Esfandabad, Maryam, Behrouz Nia, Alireza and Mohammadi, Seyed, Moussa (1399) (Investigating the impact of managers' salaries and benefits on company performance considering the moderating role of employee satisfaction in companies listed on the Tehran Bahadur Stock Exchange, New research approaches in management and accounting, 11, 1, (۴, ۵۰). (In Presian)

۳. Hashemi, Mehdi, (2009), Management Organization, Tehran, Hadian . Publications. (In Persian)

1. Abdullah, Z., Ahsan, N., & Alam, S. (2009). The effect of human resource management practices on business performance among private companies in malaysia. *International Journal of Business and Management*, 4(6). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n6p65>.

2. Ahammad, M., Lee, S., Malul, M., & Shoham, A. (2015). Behavioral ambidexterity: the impact of incentive schemes on productivity, motivation, and performance of employees in commercial banks. *Human Resource Management*, 54(S1), s45-s62. <https://doi.org/10.1002/hrm.21668>.

3. Al-Belushi, F. and Khan, F. (2017). Impact of monetary incentives on employee's motivation: shinas college of technology, oman - a case study. *International Journal of Management Innovation & Entrepreneurial Research*, 3(1), 01-11. <https://doi.org/10.18510/ijmier.2017.311>.

4. Armstrong, M., (2019). A handbook of human resources management (10th ed.). London: Kogan Page Limited.

5. Banker, R., Lee, S., Potter, G., & Srinivasan, D. (2000). An empirical analysis of continuing improvements following the implementation of a performance-based compensation plan. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.202297>.
6. Bean, M., Grant, S., Hardaker, G., & Ward, R. (2023). Signals and noise: communicating achievement through alternative credentials. *International Journal of Information and Learning Technology*. <https://doi.org/10.1108/ijilt-02-2023-0020>.
7. Benzer, J., Young, G., Burgess, J., Baker, E., Mohr, D., Charns, M., ... & Kaboli, P. (2013). Sustainability of quality improvement following removal of pay-for-performance incentives. *Journal of General Internal Medicine*, 29(1), 127-132. <https://doi.org/10.1007/s11606-013-2572-4>.
8. Chen, Z. (2020). Promotion incentive, employee satisfaction and commercial bank performance. *Open Journal of Social Sciences*, 08(04), 108-123. <https://doi.org/10.4236/jss.2020.84008>
9. Chng, D., Rodgers, M., Shih, E., & Song, X. (2012). When does incentive compensation motivate managerial behaviors? an experimental investigation of the fit between incentive compensation, executive core self-evaluation, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 33(12), 1343-1362.
10. Condly, S., Clark, R., & Stolovitch, H. (2008). The effects of incentives on workplace performance: a meta-analytic review of research studies 1. *Performance Improvement Quarterly*, 16(3), 46-63. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2003.tb00287.x>
11. Ding, X., He, Y., Wu, J., & Chen, C. (2016). Effects of positive incentive and negative incentive in knowledge transfer: carrot and stick. *Chinese Management Studies*, 10(3), 593-614. <https://doi.org/10.1108/cms-01-2016-0006>
12. Dyjur, P., & Lindstrom, G. (2017). Perceptions and uses of digital badges for professional learning development in higher education. *Techtrends*, 61(4), 386-392. <https://doi.org/10.1007/s11528-017-0168-2>
13. Erbaşı, A., & Arat, T. (2012). The effect of financial and non-financial incentives on job satisfaction: an examination of food chain premises in turkey. *International Business Research*, 5(10).

14.Falola H. O., Ibidunni A. S, Olokundun A. M. (2019). Incentives packages and employees' attitudes to work: a study of selected government parastatals in Ogun State, South-West, Nigeria. *International Journal of Research in Business and Social Science*; 3(1), 2147-4478

15.Jamila .R. A. (2019) The Effect of Reward on Employee Productivity: A Case Study of A.B.U. Demonstration Secondary School Zaria; *International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research* 8(4):20-31.

16.Gadi, P., & Bagobiri, E. (2021). Impact of incentive management strategies on employee performance among telecommunication firms in kaduna metropolis. *International Journal of Multidisciplinary Applied Business and Education Research*, 2(2), 88-98.

17.Haneefa, M., Irfan, P., & Shyni, K. (2015). Workplace learning among library professionals of university libraries in kerala. *Desidoc Journal of Library & Information Technology*, 35(5), 376-381.

18.Ivanov, P., & Usheva, M. (2021). Possible causes of the lowest labor productivity in the european union. *SHS Web of Conferences*, 92, 07026.

19.Juniarti, Atty & Setia, Bayu. (2022). The effect of employee performance through motivation and commitment on government tax officers. *Accounting*. 8. 57-64. 10.5267/j.ac.2021.6.006.

20.Kumar, J., Richard, R., Osman, S., & Lowrence, K. (2022). Micro-credentials in leveraging emergency remote teaching: the relationship between novice users' insights and identity in malaysia. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 19(1).

21.Kumar, J., Richard, R., Osman, S., & Lowrence, K. (2022). Micro-credentials in leveraging emergency remote teaching: the relationship between novice users' insights and identity in malaysia. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 19(1).

22.Kehinde, F. and Adeagbo, C. (2020) Impact of Reward System on Employee Performance in KPMG Nigeria; *International Journal of Recent Research in Commerce Economics and Management*; 1 (2); 1-4.

23.Lindenauer, P., Remus, D., Roman, S., Rothberg, M., Benjamin, E., Ma, A., ... & Bratzler, D. (2007). Public reporting and pay for performance in hospital quality improvement. *New England Journal of Medicine*, 356(5), 486-496.

24. Mao, H., Hsieh, A., & Chen, C. (2012). The relationship between workplace friendship and perceived job significance. *Journal of Management & Organization*, 18(2), 247-262. <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.2.247>
25. Morrell, D. (2011). Employee perceptions and the motivation of nonmonetary incentives. *Compensation & Benefits Review*, 43(5), 318-323.
26. Myint, O. M., & War, D. Y. L. (2021) The Effect of Reward System on Employee performance of KBZ BANK in YANGON. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 23(1), 338-349.
27. Norbaiti, N., Hamdilah, H., Husein, N., & Arifin, Z. (2022). The effect of wages and incentives on employee performance improvement. *International Journal of Multi Discipline Science (Ij-Mds)*, 5(2), 89.
28. Okello, D., & Gilson, L. (2015). Exploring the influence of trust relationships on motivation in the health sector: a systematic review. *Human Resources for Health*, 13(1).
29. Oloke, O., Oni, A., Babalola, D., & Ojelabi, R. (2017). Incentive package, employee's productivity and performance of real estate firms in nigeria. *European Scientific Journal Esj*, 13(11), 246.
30. Onodugo, V., (2021). Reward & Reward in an Organisation; Lecture Note for Executive Masters Students (Human Resource Management), University of Nigeria Business School, Enugu Campus.
31. Onuorah, A. N., Okeke, M. N., & Ikechukwu, I. A. (2019). Reward Management and Employee Performance in Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 384-398
32. Person, A., Colby, S., Bulova, J., & Eubanks, J. (2010). Barriers to participation in a worksite wellness program. *Nutrition Research and Practice*, 4(2), 149. <https://doi.org/10.4162/nrp.2010.4.2.149>
33. Rosita, R., Kosasih, H., & Erina, E. (2021). The analysis of incentive effect on motivation and employee performance at pt jamsostek (persero) medan branch. *Kontigensi Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(1), 69-78.
34. Sannagy, P., Hassan, R., Shahzad, A., & Mustapha, R. (2023). Impact of ict usage on employee performance among medium manufacturing enterprises (mmes): mediating role of employee engagement and knowledge sharing. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(1).

35.Selvaratnam, R., & Sankey, M. (2021). An integrative literature review of the implementation of micro-credentials in higher education: implications for practice in australasia. *Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability*, 12(1), 1-17. <https://doi.org/10.21153/jtlge2021vol12no1art942>

36.Shaw, J., & Gupta, N. (2015). Let the evidence speak again! financial incentives are more effective than we thought. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 281-293. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12080>

37.Suharto, S., Suyanto, S., & Hendri, N. (2019). The impact of organizational commitment on job performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, VII(Issue 2), 189-206.

38.Sung, S., Choi, J., & Seungsik, k. (2015). Incentive pay and firm performance: moderating roles of procedural justice climate and environmental turbulence. *Human Resource Management*, 56(2), 287-305. <https://doi.org/10.1002/hrm.21765>

39.Samatha, J. A., Amewugah, B. K. and Mawutor, K. G. (2018) Concept of Reward Management, Reward System and Corporate Efficiency; *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*; 6 (2); 621-632 .

40.Taylor, B. (2015). The integrated dynamics of motivation and performance in the workplace. *Performance Improvement*, 54(5), 28-37.

41.Torrington, D. Hall, L. & Taylor, S. (2018). Human resource management (7thed.) Spain: Matev Crows Artes Graficas.

42.Wheelahan, L. and Moodie, G. (2021). Analysing micro-credentials in higher education: a bernsteinian analysis. *Journal of Curriculum Studies*, 53(2), 212-228.

43.Zyl, G. (2015). The impact of incentive schemes on employee productivity in the south african workplace. *Journal of Economic and Financial Sciences*, 8(2), 633-647.