

مدیریت منابع انسانی

فصل دهم: اعطای پاداش به کارکنان

مدرس:

فرناز تبریزی نژاد

کارشناس ارشد مهندسی صنایع

سیستم پاداش سازمان

- تعریف پاداش: عبارت از مجموعه عواملی که فراوانی مطلوب را افزایش می‌دهند و یا هر عامل خوشایند و خشنودکننده‌ای که نرخ پاسخ‌دهی (انجام رفتار) را در فرد افزایش دهد، پاداش نامیده می‌شود. پاداش به معنای تقویت نیز به کار می‌رود، زیرا دو مفهوم پاداش و تقویت در حقیقت فرآیندهایی هستند که مهمترین هدف و مقصد آنها، افزایش تعداد دفعات تکرار رفتار است. به بیان دیگر، کمال پاداش و تقویت هنگامی تحقق می‌یابد که به دنبال ارائه تقویت‌کننده‌ها، رفتار مورد انتظار نیز افزایش یابد و فراوانی آن نسبت به قبل بیشتر شود.

سیستم پاداش سازمان

پاداشی که فرد از سازمان دریافت می دارد به دو دلیل است:

۱- انجام وظایف محوله در حدی عادی و متعارف

۲- انجام وظایف در حدی بالاتر از استانداردهای عادی کار

پاداش‌ها باید به گونه‌ای باشند که جوابگوی نیازهای اساسی و مهم کارکنان بوده و
یا حداقل یکی از آنها را ارضاء کنند.

مدل پورتر و لاولر

- پورتر و لاولر نظریات دانشمندانی چون مزلو، هرزبرگ، مک کلند و وروم درباره انگیزش را باهم ترکیب کردند و براساس آن مدلی جامع طراحی نمودند که در آن رابطه میان عملکرد، پاداش و رضایت بخوبی نشان داده شده است. در این مدل تلاش میزان انرژی و نیرویی است کارمند صرف انجام کار می کند. میزان تلاش تابع دو متغیر است: ارزش پاداش برای کارمند و احتمال دریافت در صورت تلاش.
- پس تلاشی که از کارمند مشاهده می شود نتیجه ترکیب این دو متغیر است. اگر پاداش برای کارمند باارزش 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. عملکرد نتیجه واقعی و قابل اندازه گیری تلاش است اما بین عملکرد و تلاش تفاوت است تلاش یعنی آنچه کارمند می کوشد تا حاصل آید و عملکرد یعنی آنچه واقعا حاصل شده است و این در حالی است که عملکرد تابع دو عامل خصوصیات و توانایی های فرد و تصویری که فرد از نقش خود دارد است در نهایت عملکرد منجر به پاداشهای درونی و بیرونی می شود

انواع پاداش



پاداش بیرونی



پاداش درونی

پاداش های 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 می باشد. بنابراین اگر پاداش درونی باشد دیگر نیازی به نظارت شخص ثالثی برای انجام کار وجود ندارد و فرد با انگیزه درونی به سوی هدف می رود. احساس در به انجام رساندن کاری، احساس لیاقت و شایستگی، احسان آزادی عمل و استقلال، احساس رضایت و آرامش.



پاداش های درونی

- پاداش درونی نیاز به سرپرستی و نظارت بیرونی را کاهش می دهد.
- هزینه پاداش درونی در مقایسه با پاداش بیرونی کمتر است.
- سازمان باید مشاغل را به گونه ای طراحی کند که انجام آن بیشترین امکان دریافت پاداش درونی را برای شاغل فراهم کند.

پاداش بیرونی

- برخلاف پاداش‌های درونی که منشاء آن خود فرد است پاداش بیرون به چیز خارج از وجود وی ارتباط دارد. به بیان دیگر پاداش بیرونی ریشه در شغل ندارد و انجام کار بنفسه برای فرد با پاداش همراه نیست. بدین لحاظ پاداش بیرونی وسیله و ابزای در دست مسئولان است برای هدفمند کردن رفتار کارکنان در جهت اهداف سازمان. حقوق و دستمزد، انعام، جایزه نقدی، کوپن، پرداخت‌های نقدی به دلیل افزایش تولید و سهم نمودن کارکنان در سود.

پاداش بیرونی

پاداش بیرونی

غیر نقدی

نقدی

پاداش نقدی

منظور از پاداشهای نقدی، دریافت‌هایی هستند که موجب افزایش رفاه مادی شخص می‌گردند.

❖ **بر مبنای عملکرد:** حق العملکاری (کمسیون)، تکه کاری، طرح‌های تشویقی، افزایش تولید یا عملکرد بهتر.

❖ **بر مبنای عضویت:** افزایش حقوق به دلیل تورم، پرداخت بیشتر برای حفظ نیروها، پرداخت به خاطر

ارشدیت، سهم کردن کارکنان در سود، بیمه و سایر مزایا.

پاداش غیر نقدی

پاداشهای غیر نقدی پاداشهایی هستند که با دریافت آنها محیط کار و زندگی کاری او مطلوبتر می گردد.

دفتر کار بزرگ، عنوان شغلی پر ابهت، رئیس دفتر یا منشی مخصوص، حق انتخاب وظایف، حق انتخاب همکاران و گروه کاری

معیارهای اعطای پاداش

۱- عضویت در سازمان

۲- حضور در سازمان

۳- عملکرد

۴- ارشدیت

۵- تخصص

۶- دشواری کار

۷- قضاوت و تصمیم‌گیری



عضویت در سازمان

معمولاً مبنای اعطای پاداش به کارکنان، شایستگی و عملکرد موثر آنها است ولی حقیقت جز این است و در واقع عضویت افراد در سازمان همیشه عامل مهمتری از عملکرد آنها بوده است.



حضور در سازمان

تأخیر یا غیبت کارکنان، خساراتی را متوجه سازمان می‌نماید. سیستم پاداش باید طوری طراحی شود که در کاهش غیبت کارکنان موثر باشد. یعنی تدابیری پیش‌بینی گردد که سیستم پاداش اولاً عامل مهمی در رضایت اعضای سازمان گردد و ثانیاً در این سیستم کارکنانی که به طور منظم در سازمان حضور دارند تشویق و کارکنان نامنظم تنبیه شوند.



عملکرد

دریافت پاداش از سازمان به خاطر کار و فعالیت، یکی از منطقی‌ترین اصولی است که در سازمان رعایت می‌شود. شاید مهمترین نقش سیستم پاداش تأثیر بالقوه‌ای است که در عملکرد کارکنان می‌گذارد.



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.
- بزرگترین مزیت ارشدیت به عنوان مبنای پرداخت پاداش سهولت محاسبه و قابلیت اندازه گیری آن است.



تخصص

پاداش را می توان بر اساس تخصصهای کارکنان نیز تعیین کرد. برای اشخاصی که سطح یا نوع تحصیلات خاصی دارند پاداش ویژه ای در نظر گرفته شود.



دشواری کار

پیچیدگی و سختی کار معیار دیگری است که پاداش بر اساس آن تعیین می گردد. معمولا برای کارهای پیچیده و مشکل که انجام آنها دشوار بوده یا تحت شرایط طاقت فرسا انجام می گیرند، اضافه پرداخت و فوق العاده های خاصی پیش بینی می گردد.



قضاوت و تصمیم گیری

مشاغلی وجود دارند که دارای چهارچوب یا ماهیت مشخصی نیستند و نیاز به ابتکار و خلاقیت و قضاوت و تصمیم گیری دارند بنابراین هر چه نیاز به ابتکار عمل بیشتر وجود داشته باشد باید پرداختها بیشتر باشد.



ویژگیهای سیستم پاداش موثر

❖ **اهمیت:** اگر برای کارمند مهم و با ارزش نباشد تأثیری در رفتار او نخواهد داشت.

❖ **انعطاف:** به این معنی که باید بتوان مقدار یا میزان پاداش را متناسب با افزایش یا کاهش عملکرد موثر تغییر داد.

❖ **فراوانی (دفعات):** یکی از مشکلات در اعطای پاداش بازده نزولی آن است یعنی اعطای مکرر یک پاداش باعث کاهش یا از بین رفتن ارزش و اهمیت آن می‌گردد در صورتی که چنین مشکلی نداشته باشد هر چه تعداد دفعات آن بیشتر باشد بهتر است.

ویژگیهای سیستم پاداش موثر

- ❖ **آشکاری:** پاداشی موثر است که برای فرد مشهود و ملموس باشد پاداشی که نمایان باشد نه تنها در تشویق و ایجاد انگیزه در شخص گیرنده پاداش موثر است بلکه معمولاً همان احساسی و آثار مثبت را در کسانی که شاهد اعطای پاداش هستند نیز به وجود می‌آورد. به راه انداختن تبلیغات یکی از راه‌های آشکارسازی پاداش است.
- ❖ **توزیع منصفانه:** باید قابل مقایسه با سازمان‌های دیگر باشد به عبارت دیگر پاداش باید در حد متعارف در اجتماع و صنعت باشد و همچنین در داخل سازمان نیز باید عادلانه باشد.

مزایای قانونی

□ **طرح امنیت اجتماعی:** این طرح شامل انواع بیمه های بازنشستگی، از کارافتادگی، درمانی، و بیمه های درمانی تکمیلی میشود.

□ **بیمه بیکاری:** برای کاهش دشواری های دوران بیکاری معمولاً به کارکنان تا پیدا کردن کار جدید داده میشود.

□ **مرخصی خانوادگی:** مرخصی بدون حقوق به کارکنان در ازای تولد فرزند یا مراقبت از فرد بیمار خانواده تعلق می گیرد.

□ **مرخصی استعلاجی:** این مرخصی بدون حقوق یا با حقوق به فرد بیمار تعلق می گیرد.

□ **تعطیلات با حقوق:** تعطیلات رسمی که به کارکنان حقوق تعلق می گیرد.

□ **مرخصی با حقوق:** این مرخصی بابت تفریح و تجدید قوا به کارمندان تعلق میگیرد.

طرح‌های جدید اعطای پاداش

1. **پرداخت یکجا:** بجای اعطای افزایش حقوق به صورت ماهانه کل آنرا یکجا به کارمند بدهیم.

2. **سلف سرویس:** ترکیب‌های مختلفی از مزایا به انتخاب کارمند گذارده شود.

- کارکنان جدید بیشتر به حقوق و مزایا اهمیت می دهند.
- کارکنان قدیمی بیشتر به بیمه و بازنشستگی اهمیت می دهند.

تفاوت ها و پیامدهای پاداش یکسان و پاداش اقتضایی

- پاداش یکسان: دریافت مبلغ ثابت هرماه بدون توجه به کیفیت و کمیت عملکرد فرد.
- پاداش اقتضایی: کیفیت و کمیت عملکرد فرد مبنای تعیین میزان پاداش قرار میگیرد.

اعطای پاداش یکسان سبب از بین رفتن انگیزه و هیجان در فرد برای تلاش بیشتر می شود در صورتی که پاداش

اقتضایی سبب بالارفتن کارایی فرد می شود.

نمونه سوالات فصل دهم

۱. کدامیک از انواع پاداش بخاطر انجام وظایف در حد عادی و متعارف به فرد پرداخت می شود؟
(۱) دستمزد (۲) مزایا (۳) مزایای فوق العاده (۴) پاداش درونی
۲. کدام گزینه از پاداشهای بیرونی قلمداد می شود؟
(۱) احساس آزادی عمل و استقلال (۲) مورد ستایش قرار گرفتن
(۳) احساس رضایت و آرامش (۴) احساس مفید بودن
۳. کدام مورد از پاداشهای درونی محسوب می شود؟
(۱) احساس به انجام رساندن کار (۲) ترفیع مقام
(۳) محیط و شرایط کاری بهتر (۴) دریافت مزایای بیشتر

۴. همه گزینه ها بیانگر مزایای پاداش درونی هستند مگر

(۱) پاداشهای درونی هزینه کمی برای سازمان دارند.

(۲) به خاطر وجود انگیزه درونی، حرکت و تلاش فرد ریشه در خود او دارد.

(۳) پاداش درونی به سادگی می تواند جایگزین پاداش بیرونی شود.

(۴) پاداش درونی نیاز به دخالت سرپرست در انجام کار را به حداقل می رساند.

۵. در بررسی پاداشهای بیرونی، نوعی پاداش بر مبنای عملکرد است درحالیکه بر مبنای عضویت به افراد اختصاص می یابد.

(۱) حق العمل کاری - تکه کاری (۲) سهام شدن در سود - پرداخت بخاطر ارشدیت

(۳) افزایش حقوق بخاطر تورم - طرحهای تشویقی (۴) کمیسیون - پرداخت بخاطر حفظ نیروها

۶. مبنای اصلی پرداخت پاداش در سازمان چیست؟

(۱) عضویت در سازمان (۲) عملکرد (۳) شایستگی (۴) تلاش

۷. متغیرهای اصلی مدل پورتر و لاولر برای درک رابطه میان عملکرد و پاداش کدامند؟

- | | |
|---------------------------|-----------------------------------|
| (۱) تلاش - عملکرد - پاداش | (۲) رضایت - پاداش - تلاش - عملکرد |
| (۳) نگرش - تلاش - پاداش | (۴) نگرش - تلاش - عملکرد - پاداش |

۸. در مدل پورتر و لاولر برای درک رابطه عملکرد و پاداش، نتیجه واقعی و قابل اندازه گیری تلاش چه نامیده می شود؟

- | | | | |
|-----------|-----------|----------|------------|
| (۱) رضایت | (۲) پاداش | (۳) نگرش | (۴) عملکرد |
|-----------|-----------|----------|------------|

۹. بزرگترین مزیت ارشدیت به عنوان مبنایی برای اعطای پاداش، کدام است؟

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|
| (۱) سهولت محاسبه آن | (۲) برآورده کردن انتظار ذهنی کارکنان |
| (۳) کاهش غیبت و جا به جایی در سازمان | (۴) کاهش هزینه ها |

۱۰. کدامیک از ویژگی های سیستم پاداش موثر در سازمان بایکدیگر رابطه معکوس دارند؟

- | | |
|-----------------------------|---------------------------|
| (۱) اهمیت - آشکاری | (۲) فراوانی - اهمیت |
| (۳) فراوانی - توزیع منصفانه | (۴) اهمیت - توزیع منصفانه |

