



# بسمه تعالی

نام درس : منابع انسانی پیشرفته

موضوع تحقیق : طرح های پاداش کارکنان

نام استاد : دکتر کشاورزی

ارائه دهنده : حمیدرضا صداقتی

دانشگاه شاهد

نیمسال تحصیلی ۹۴-۹۵



# فهرست

- حقوق و دستمزد
- جبران خدمات
- پاداش و سیستم پاداش
- اهداف پاداش
- انواع پاداش
- ویژگی های پاداش خوب
- مبنای اعطای پاداش
- مدل پورتر و لاور
- ویژگی های سیستم پاداش موثر
- طرح های جدید اعطای پاداش
- چند پیشنهاد



## حقوق و دستمزد

### حقوق:

مبلغ خالصی است که به کارمند درمقابل کار فکری و یا جسمی و یا ترکیبی از فعالیتهای فکری و جسمی به صورت ماهانه پرداخت می گردد.

**دستمزد:** مبلغی است که با توجه به کار فرد پرداخت می شود و میزان دریافتی فرد برای تمامی ماه ها یکسان نیست و تابعی از میزان کار و زمان آن است.



## جبران خدمات

به هر نوع دریافتی و ارزشی اطلاق می گردد که کارفرما یا سازمان در قبال انجام کار فرد برای سازمان پرداخت یا ایجاد می کند و از عوامل تاثیر گذار در جذب ، نگهداشت و ایجاد انگیزش در نیروی انسانی است.



## پاداش و سیستم پاداش

- تعریف پاداش: عبارت است از مجموعه عللی که فراوانی مطلوب را افزایش می دهند و یا هر عامل خوشایند و خشنودکننده ای که نرخ پاسخ دهی (انجام رفتار) را در فرد افزایش دهد ، پاداش نامیده می شود.
- در ازای وقت و نیرویی که فرد در سازمان و به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می کند ، و به تلافی خلاقیت و ابتکارات وی برای یافتن و به کارگیری رویه ها و روشهای کاری جدیدتر و بهتر ، سازمان به فرد پاداش می دهد.
- در اغلب موارد سیستم پاداش خدمات کارکنان از مؤثرترین ابزار تشویقی و انگیزشی است که در اختیار مدیران سازمان می باشد.



دانشگاه شاهرود

محیط برون سازمانی

محیط درون سازمانی

جبران خدمت

غیر مالی

مالی

در ارتباط با محیط شغل

وجود خط مشی های منطقی

داشتن رئیس شایسته

داشتن همکار سازگار

داشتن شرایط کارمطلوب

امکان استفاده از ساعات کار شناور

در ارتباط با شغل

مورد علاقه بودن وظایف

داشتن اختیارات و مسئولیت

داشتن فرصت

شناخته شدن

احساس موفقیت کردن

فرصت ترقی و پیشرفت داشتن

غیر مستقیم

بیمه : عمر و درمانی

حوادث و غیره

کمک های اجتماعی

مزایای بازنشستگی ، تامین اجتماعی

کمک های آموزشی و بورس های تحصیلی

پرداختهای بدون حضور در محل کار

سایر مزایای غیر مستقیم

مستقیم

حقوق

دستمزد

پاداش های نقدی

پاداش های غیر نقدی

خواربار

پوشاک

مسکن

تغذیه رایگان

و نظایر این موارد



## اهداف و مقاصد پاداش‌دهی :

- ۱- برقراری پیوند و پیوند دوستی با سازمان خود.
- ۲- انجام وظیفه با میل و رغبت مضاعف.
- ۳- انجام امور محوله با بالاترین سطح کمی و کیفی و ارتقاء عملکرد شغل خود به سطوح بالا.



## انواع پاداش

### پاداش های درونی:

احساس خوبی است (رضایتی است) که بر اثر انجام کار به افراد دست می دهد و پاداش در ذات کار و جزء لاینفک آن می باشد. در این مورد ، دیگر نیاز چندانی به سرپرستی و نظارت شخصی ثالثی برای انجام وجود نخواهد داشت و فرد با انگیزه و محرکی درونی ، خود به سوی هدف حرکت خواهد کرد.

### پاداش های بیرونی:

منشاء آن خود فرد نیست و به چیزی خارج از وجود وی ارتباط دارد و این پاداشها ریشه در شغل ندارد. بدین لحاظ ، پاداشهای بیرونی ، وسیله و ابزاری در دست مسئولان سازمان است که با ایجاد شرایط و مکانیسمهایی برای دریافت آنها ، رفتار کارکنان را در جهت مطلوب سوق می دهند.

**نکته:** در مقایسه با پاداشهای درونی ، پاداشهای بیرونی اولاً تابع مجموعه ای قوانین و مقررات سازمانی و همچنین تصمیم گیری و قضاوت سرپرستان و مسئولان هستند ، ثانیاً برخلاف پاداشهای درونی ، هزینه های سنگینی برای سازمان در بردارند.





**درونی:** مانند احساس به انجام رساندن کاری ، احساس لیاقت و شایستگی ، احساس آزادی عمل و استقلال ، احساس رضایت و آرامش احساس مفید بودن و رو به رشد و کمال داشتن

پاداش بر مبنای عملکرد

پاداش بر مبنای عضویت

**نقدی**

مانند: حقوق و دستمزد انعام ، جایزه نقدی ، کوپن ، پرداختهای فوق العاده ، سهمیم کردن کارکنان در سود

**بیرونی**

**غیرنقدی:** مانند ستایش و قدردانی از مرئوس ، ارتقاء ، دفتر کار بزرگ یا دکوری زیبا ، منشی خصوصی ، اتومبیل و راننده ، حق انتخاب وظایف و مسئولیتها و گروه کاری خود

**انواع پاداش**



## برخی از آثار و پیامدهای پاداش در سازمان:

- پاداش‌ها باید برای فرد ارزشمند و همچنین با سطح بخصوصی از عملکرد شغلی مرتبط باشند، لذا با توجه به این که کارکنان نیازها و ادراکات متفاوتی دارند، پاداش‌هایی از قبیل حقوق، ترفیع و ... ارزشهای یکسانی را برای افراد مختلف بدنبال ندارند.
- در بحث اثرات نوع پاداش‌ها برای شخص باید فهمید که کدام یک از پاداش‌ها برای او از ارزش و بردار بالایی برخوردار است.
- مدارک و شواهد تحقیقاتی حکایت از این دارند که پاداش‌ها و خاصه پاداش‌های درونی در پرورش تعهد سازمانی در کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند.
- مدیران می‌بایست بیش از هر چیز به فکر طراحی برنامه‌هایی به منظور پرورش سیستم‌های پاداش درونی باشند



## نظر دکتر رضائیان در مورد پاداش

- قدردانی صمیمانه از تلاش‌های افراد ، قوی‌ترین فعالیتی است که یک مدیر می‌تواند انجام دهد ، در واقع رمز پرورش نیروی انسانی و قهرمان‌سازی کسانی که با مدیر کار می‌کنند ، قدردانی و تشکر از زحمات آنان است که با رعایت نکات ذیل همراه باشد:
- ۱- فوری و دقیق باشد.
- ۲- احساس خود را بیان کند.
- ۳- پیشرفت را مورد ستایش قرار دهد.
- ۴- ساعاتی را به قدردانی اختصاص دهد.



## مبنای اعطای پاداش

### ۱- عضویت در سازمان

عضویت افراد در سازمان در تخصیص و اعطای پاداش ، همیشه عامل مهمتری از عملکرد آنها بوده است. معمولاً در هر سازمانی و صرفاً به خاطر عضویت فرد در سازمان امتیازاتی برای او در نظر گرفته و اعطا می شود.



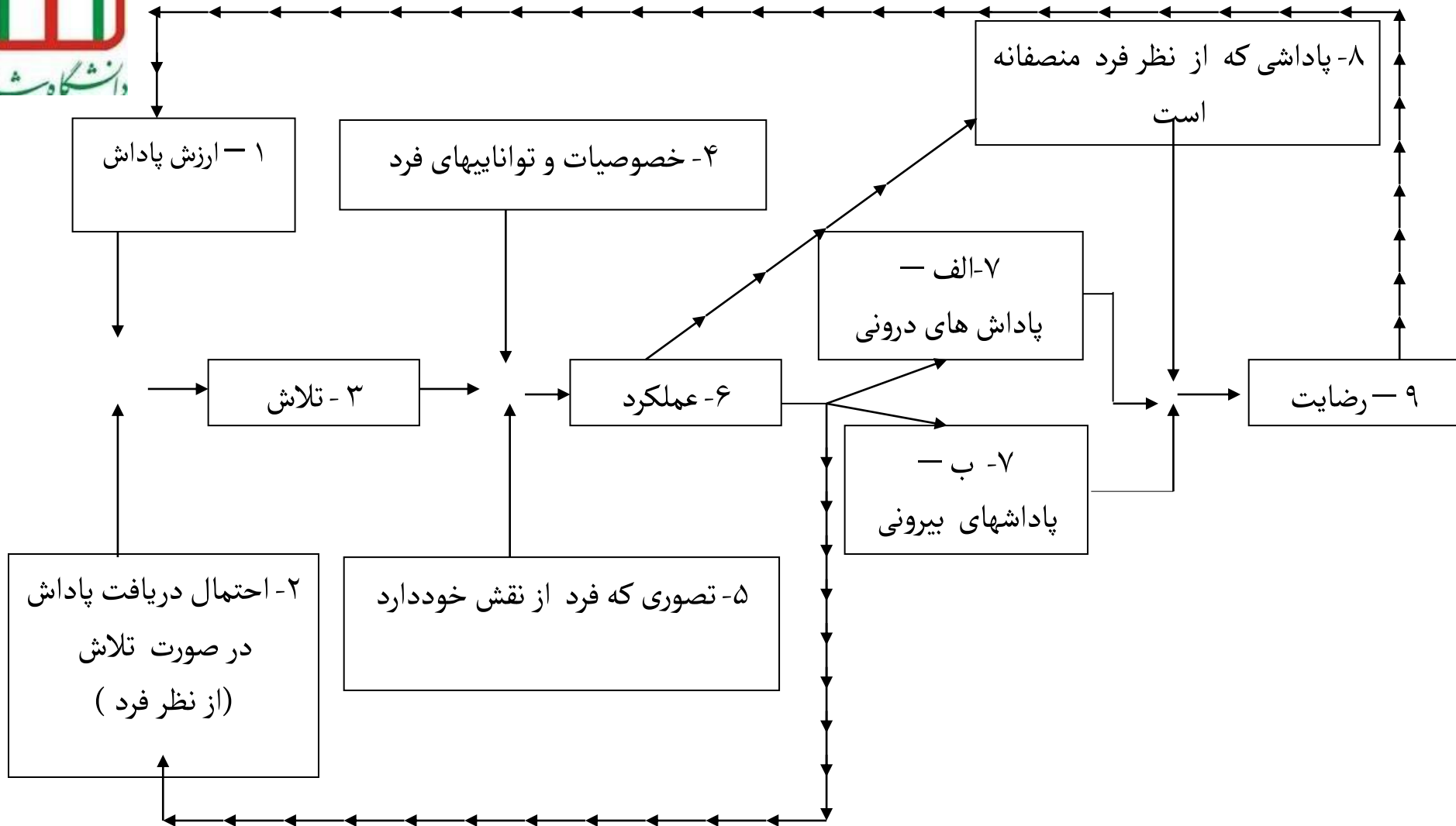
دانشگاه شاهرود

## ۲- حضور در سازمان

سیستم پاداش باید طوری طراحی شود که در کاهش غیبت کارکنان موثر باشد. یعنی تدابیری پیش بینی 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.

## ۳- عملکرد

دریافت پاداش از سازمان به خاطر کار و فعالیت، یکی از منطقی ترین اصولی است که در هر سازمانی رعایت می شود و در هر جامعه ای نیز مورد قبول می باشد. اینک باید رابطه ای بین عملکرد و پاداش وجود داشته باشد شکی نیست، این ارتباط در قالب مدل زیر نشان داده شده است.



مدل پورتر و لاولر



#### ۴- 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. در مقایسه با سایر معیارها ، بزرگترین مزیت ارشدیت به عنوان مبنایی برای اعطای پاداش ، سهولت محاسبه و قابلیت اندازه گیری دقیق آن است.

#### ۵- تخصص

برای اشخاصی که تحصیلات و معلومات عالی دارند یا در زمینه های خاصی ، از مهارت و استعداد زیادی برخوردارند معمولاً پاداش متناسب با وضعیت ویژه آنها معین می گردد.



## ۶- دشواری کار

پیچیدگی و سختی کار ، معیار دیگری است که پاداش براساس آن تعیین می گردد.

## ۷- قضاوت و تصمیم گیری و ابتکار عمل در کار

مشاغلی وجود دارند که دارای چهارچوب یا ماهیت مشخصی نیستند و روش از پیش تعیین شده ای برای آنها وجود ندارد ؛ در نتیجه ، انجام این قبیل مشاغل نیاز به تعقل و تفکر ، ابتکار و خلاقیت ، قضاوت و تصمیم گیری شاغل دارد و او باید با اتکا به فکر و ذهن خویش ، مسائل را حل کند.





## ویژگیهای سیستم پاداش موثر

### اهمیت :

سیستم پاداش باید به گونه ای باشد که تفاوت‌های انفرادی میان اعضای سازمان و آنچه را برای هرکدام از آنها اهمیت دارد در نظر بگیرد. بنابراین کار دشوار در طراحی سیستم پاداش اینست که اولاً سیستم باید در حد امکان برای تعداد بیشتری از کارکنان جذابیت داشته باشد و ثانیاً پاداشهای متنوع و گوناگونی را شامل گردد که هر کدام از آنها برای عضوی در سازمان مهم و با ارزش باشد.

### انعطاف :

سیستم پاداش باید انعطاف پذیر باشد 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 می گردد. بنابراین پاداشی مورد نظر است که بی آنکه ارزش و اهمیت خود را از دست بدهد ، بتوان به دفعات از آن استفاده نمود.

## آشکاری :

پاداشی موثر است که برای فرد ، مشهود و ملموس باشد. به راه انداختن تبلیغات یکی از راههای آشکار سازی پاداش است.



### توزیع منصفانه :

پاداشهایی که کارکنان از سازمان دریافت می نمایند باید قابل مقایسه با سازمانهای دیگر باشد. سیستم پاداشی که این ویژگی را داشته باشد از «برابری بیرونی» برخوردار است. توزیع پاداش در داخل سازمان نیز باید عادلانه باشد. کارکنان هنگامی سیستم پاداش را درست می دانند که احساس نمایند تبعیضی در توزیع پاداش میان آنها و سایر کارکنان وجود ندارد و اشخاص برای کار و عملکرد مشابه، دریافت مشابه دارند. بدین ترتیب علاوه بر برابری بیرونی «برابری درونی» نیز در سیستم وجود خواهد داشت.

ستاده (پاداشهای دریافتی) فرد از سازمان = ستاده (پاداشهای دریافتی) دیگران از سازمان

- داده های فرد به سازمان داده های دیگران به سازمان

### هزینه مناسب :

از نظر سازمان پاداشهایی مناسبتر و مطلوبترند که هزینه کمتری داشته باشند. پاداشهای کم هزینه را می توان به دفعات و به افراد بیشتری اعطا نمود.



## طرحهای جدید اعطای پاداش

### ۱- طرح های پرداخت یکجا.

در این روش سازمانها کل مبلغ افزایش حقوق سالانه کارکنان و پاداش را یکجا به آنها پرداخت می نمایند. طبق این طرح مبلغی که به عنوان پاداش و افزایش حقوق برای کارمند در نظر گرفته می شود به اطلاع او رسانده و به وی اجازه داده می شود تا به میل و اختیار خود نحوه و زمان دریافت آن را معین نماید.

### مزایا:

- انعطاف پذیری
- انگیزش افراد ؛ زیرا پرداخت یکجا کل مبلغ بهراتب مشهودتر و محسوس تر و تأثیر آن بیشتر خواهد بود.



### معایب:

- هزینه سنگینی که سازمان باید برای پرداختهای یکجا به کارکنان متحمل شود.
- لزوم ایجاد قوانین و مقرراتی در سازمان تا اگر در طی سال کارمند سازمان را ترک نمود بتوان درصدی از وجهی را که یکجا و در آغاز سال به او پرداخت شده است، پس گرفت.

### نتایج استفاده از این طرح:

- رضایت از پولی که دریافت می شود
- بهبود عملکرد
- کاهش موارد ترک سازمان
- ریسک کم



۲- سلف سرویس. در این روش به جای اعطای مجموعه ای از مزایای ثابت و معین ، سازمان مجموعه ای از مزایای متنوع را فراهم می آورد و به کارکنان اجازه می دهد که از میان آنها تا حد اکثر معینی آنچه برایشان ارزش بیشتری دارد انتخاب نمایند بدین ترتیب ترکیب متنوعی از حقوق و مزایا امکانپذیر خواهد بود.

### مزایا:

- ارزش حقوق و مزایای دریافتی به نظر کارمند بیشتر می آید.
- رضایت کارمند از حقوق و مزایایی که دریافت می نماید بیشتر شده و باعث می شود تا از ساعات غیبت کاسته شود و تعداد کمتری از کارکنان سازمان را ترک کنند.
- جذب نیروهای جدید به سازمان تسهیل می شود.
- سلیقه های شخصی و انفرادی کارکنان و ارزش و اهمیت متفاوتی که هر یک ممکن است برای هرکدام از مزایا قائل شوند ، تشخیص داده می شود و رعایت می گردد.



## معایب:

• مدیریت صحیح تخصیص و اعطای پاداش ایجاب می کند اسناد زیادی صادر ، ثبت و ضبط گردند تا دقیقاً مشخص شود چه کسی چه مزایایی را انتخاب کرده است.

## چند پیشنهاد برای ایجاد انگیزه و دادن پاداش پرسنل به افراد خلاق

- افرادی که بیش از میزان انتظار کار کرده اند و وظایف بیشتری را انجام داده اند جداگانه تشویق کنید.
- به افراد این امکان را بدهید که طرحهایی که مایل به همکاری در آن هستند خودشان برگزینند.
- حتی کوچکترین موفقیتها را با افراد تیم جشن بگیرید.
- بهتر است مدیران ارشد و عالی رتبه سازمان ، گاهی از افراد گروه ها و شرکت ها بازدید کرده از ایده های خلاقانه آنها آگاه شوند و مراتب قدردانی خود را نسبت به آنها ابراز کنند.
- افرادی که جرأت دارند تا روشهای بسیار متفاوت و نویی را برای حل مشکل سازمان ارائه دهند با پاداشهای ممتاز و ویژه ای تشویق کنید.
- برای ارتباطات و همکاریهای درون گروهی بین افراد ، پاداش بدهید.
- درباره فعالیتهای انجام شده و باقی مانده توسط ارسال پیام به اعضای گروه اطلاع بدهید.
- در حین اجرای طرحها ، هر از گاهی به افراد مرخصی تشویقی بدهید.



## منابع

- [parsilog.com](http://parsilog.com)
- <http://www.mgtsolution.com>
- <http://qmpmarketing.com>
- ....و