

بنام خداوند بخشنده و مهربان

موضوع :

پرداخت پاداش عامل موثر بر منابع انسانی

نگارندگان :

۱. الیاس سروی

دانشجوی دکترای تخصصی حسابداری دانشگاه آزاد اسلامی تهران شمال عضو انجمن
حسابداری ایران نویسنده مسئول
پست الکترونیک: eliassarvi@yahoo.com

۲- محسن سروی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت مالی دانشگاه صنعت نفت

پرداخت پاداش عامل موثر بر منابع انسانی

چکیده

دردنیای کنونی و نوین بنگاههای اقتصادی و سازمان ها برای موفقیت و تداوم فعالیت خودنیاز به داشتن روشی مناسب پرداخت پاداش ، متناسب با بازده حجم فعالیت برای مدیران و نیروی انسانی خودامرضوریمی دانند به نوعی بنگاههای اقتصادی ، تحولات روبه رشد خود رابا تصویب روش پرداخت مناسب پاداش و تشویق مدیران خلاق و دانش آفرین تضمین می کنند پرداخت پاداش مناسب موجب انگیزش می گردد و ایجاد انگیزه در افراد موجب تحرک آنها برای تلاش بیشتر و حس تعهد می شود .باید اذهان داشت نقش مدیران توانمند منابع انسانی در عصر کنونی درجهت تولید ثروت بی بدیل و بی جایگزین است .دیدن این دستاورد توسط کارفرمایان موجب احترام بیشتر و محترم شمردن این مدیران می شود .دراین مقاله به بررسی تاثیر استفاده از پرداخت پاداش وانواع تشویق درسازمان هاو بنگاههای اقتصاد خواهیم پرداخت.

واژگان کلیدی:

رضایت شغلی – انگیزش – پاداش – عملکرد

با ایجاد روحیه و انگیزش در منابع انسانی سازمان ، مدیران و رهبران شرایطی را فراهم می سازند تا در جهت نیل به اهداف سازمان و پیمودن مسیر ترقی و پیشرفت ، گامهای سریع برداشته شود . با افزایش توانمندی نیروی انسانی از طریق جذب ، آموزش ، حفظ و نگهداری آنها (سه فرایند در مدیریت منابع انسانی) موفقیت های برای بنگاه های اقتصادی کسب می شود. بسیار از شرکت ها بزرگ در این زمینه پیشرفتهای خوبی داشته اند. محترم شمرده شدن مدیران و کارکنان یک سازمان موجب میشود مدیران و کارکنان به مشتریان نیز احترام به گذارند . تصمیماتی که مدیران بنگاه های اقتصادی می گیرند تصویر روشنی از موفقیت یک سازمان را نشان می دهد. پس این مدیران را باید محترم شمرد .

منابع انسانی عالی ترین و مهمترین دارایی یک بنگاه اقتصادی (تولیدی - بازرگانی - خدماتی) و سازمانهای (انتفاعی و غیر انتفاعی) است . پاداش ، تشویق عامل مهم و موثر بین پرسنل برای افزایش کارایی و بهره روی و بازده سازمان می باشد. تشویق و سیستم پرداخت پاداش به طرق های مختلف نقدی و غیر نقدی می تواند انجام گیرد یکی از عوامل تشویق می تواند به تمهیدات ادامه تحصیل در رشته تحصیلی مناسب با حرفه و شغل و عواملی که با اهداف سازمان سازگاری دارد به عنوان یکی از ارزش های پاداشی در نظر گرفت. اینتروهمکاران^۱ (۲۰۰۳) در مطالعه تحت عنوان "پاداش بر مبنای عملکرد در موسسات خدمات حرفه ای" بیان می کنند حساسیت پرداخت به مدیران نسبت عملکرد ، متناسب با افزایش تنوع وظایف ، اندازه شرکت و میزان تخصص به میزان با اهمیتی افزایش می یابد

مدیریت منابع انسانی از دهه ۱۹۸۰ مطرح شد و برخی آنرا تکامل و فصل جدیدی یا نگاه جدیدی در جهت مدیریت کارکنان اعلام داشتند و برخی دیگر معتقد هستند که نظر متفاوتی به فرآیند مدیریت کارکنان دارد. عدم استفاده مناسب از منابع انسانی باعث کاهش کارایی و بازده سازمان و تعطیلی بنگاه های اقتصادی و افزایش بیکاری می گردد.

کیتو^۲ و کابو^۳ (۲۰۰۵) در بررسی رابطه ی حق الزحمه مدیران و عملکرد شرکت ها در ژاپن دریافتند که حق الزحمه نقدی مدیران نسبت به عملکرد شرکت حساس است

ساندرز^۴ (۲۰۰۰) در بازار بسیار رقابتی امروز ، نیاز سازمانها به حفظ نیروی انسانی متخصص بیش از پیش آشکار شده و ارائه پاداش راهبردی در جهت وصول به این مهم است.

محرك انگيزشى

پاداش اهميت بسيار زيادى در مباحث مديريت دارد و يكي از منابع قدرت مديريت مطرح شده است ماهيت انجام كار بسيار مهم و با اهميت است افراد دوست دارند مورد تشويق قرار گيرند پرداخت پاداش موجب رضايست و افزايش انگيزه ميشود براى تشويق موارد زير را مى توان بيان كرد :

۱. پرداخت براى ميزان عملکرد
۲. انگيزش بخشى به كاركنان
۳. خلق و نگهدارى تغيير مثبت رفتارى
۴. بالا بردن ميزان عملکرد
۵. بهبود بهره ورى
۶. بالا بردن نتايج و سود شركت

يك سيستم پاداش مناسب باعث ايجاد تقويت مثبت انديشى مى گردد و ابزاري مى شود براى ايجاد شهامت در تصميم گيرى رفتار سازمانى و همچنين موجب تحرك رو به رشد ارزشمندی خواهد بود

در طراحي و ارزشيابى پاداش بايد مرزبندي ما بين تلاش و پاداش قائل شد و به دستاوردها پاداش داده شود و در آن اهداف گروه و كاركنان بايد مشخص و قابل دسترسى باشد در پرداخت پاداش از اعلام برنامه دور از دسترس پرهيز شود بايد برنامه ها قابل اتكا ؛ عملياتى و اجرايى باشد و پاداش ها بايد مقطعى و در زمان هاى مشخص پرداخت گردد تا دريافت كنندگان پاداشى بابت تلاش هاىي كه كردند دريافت و با دريافت پاداش احساس اساس ارزشمندی كنند. در اين باره شـرموهون^۵ (۱۹۹۳) پاداش را پيامد پيماي ارزشمند مثبتكار براى افراد مينامد

كلوين و بوسول^۷ (۲۰۰۷) در مقاله خود "مشكل هم سويى و منفعت آن سوي الزام هاى كار و پاداش هاى انگيزشى" به بررسى هم سويى اعمال و هم سويى منافع و اهميت ارتباط بين رفتار كارمندان و راهبرد سازمان را مى كند. اعلام مى كند كه هم سو كردن اعمال كارمندان در پيش رفت سازمانى بسيار موثر است ، زيرا پتانسيلى براى مزيت رقابتي سازمان را به همراه دارد و اين موجب خلق ارزش سازمان مى گردد

ذكر اين نکته ضرورى است كه برنامه هاى پاداشى وقتى كه ديگر قابل دستيابى نباشند تبديل به برنامه هاى تشريفاتى مى شوند لذا هر پاداشى بايد به طور صحيح و كامل پرداخت شود كه دريافت كننده بدانند كه چه كاري براى دست يابى به آن انجام دهند.

ارزیابی عملکرد موفق

برای ارزیابی ، تبیین و پرداخت پاداش به نیروی انسانی می توان در سه بخش زیر اجرا نمود:

الف) اندازه گیری به منظور تبیین این که چه مقدار پیشرفت حاصل شد.

ب) بازخور برای اینکه اجرا کنندگان بدانند چگونه پیشرفت حاصل شده است.

ج) تقویت به منظور این که همه افراد دستاورد هایشان را جشن بگیرند.

بطور کلی سازمانها بر متغیر های مهم موفقیت تمرکز کنندهمچنین به خلاقیت و خلق به موقع توجه بیشتری داشته باشند و بررسی عملکرد به عنوان یک فرصت برای بازتاب چگونه ما بردیم و یا چگونه ما باختیم هرچند وقت یک بار اقدام شود.

همیشه چشمانمان رابه نیازهای مشتری باز نگه داریم و مشتریان باید در مرکز اندازه گیری ها و اهداف بلند مدت و کوتاه مدت باشند . اگر کاری ارزشمندی انجام داده شد پس قطعاً ارزش اندازه گیری میزان پیشرفت و جشن گرفتن و دستاورد هایش را هم دارد.

مطمئناً با اولویت بندی کارسازمان رابطه ای روشن بین پاداشی که افراد دریافت می کنند و اولویت ها سازمان برقرار می شود. بطور مثال تاثیر کنترل هزینه ها با تلاش های راضیکردن مشتریان برای برخی از نیروی انسانی شاید بی معنی باشد. لذا درزمان تصمیم و پاداش یا تقدیر از کارمندان مراقب باید بود که به جای مشارکت ایجاد تضاد بین افراد و نیروهای انسانی واحد سازمانی مختلف نگردد و یا در نحوه و نوع پاداش متعادل باشند. بسیاری از مدیران معتقدند که مناسب ترین پاداش برای تقدیر و تمجید پول است.

راهبرد سیستم پاداش

سیستم های پاداش و تقدیر حجم ارزش های سازمان شما را بیان می کند .نیروی انسانی به وسیله پاداش های بیرونی وذاتی تحریک و ترغیب میشوند برای موثر بودن سیستم پاداش هر دوی این مقررات باید مورد توجه قرار گیرد.تمامی سیستم ها بر میزان جذابیت و انگیزش بخشی به افراد پایه گزاری شده اند.

پاداش دادن به عنوان یک فعالیت مدیریتی مطمئن با یک مراسم پرداخت سالانه پاداش دادن به عملکرد و مشارکت کارکنان که شامل مکانیزم های مالی و غیر مالی می باشد انجام می گیرد.

بعضی از موارد اصلی در پرداخت عبارتند از :

عنوان	شرح
تقدیر توسط سرپرستان	تقدیر شدن توسط مدیران به عنوان یکی از مهم ترین فاکتورهای انگیزش بخشی شناخته شده است . کارمندان همواره علاقمند هستند که به مشارکت شان توجه وارزش قایل شوند و این بسیار مهم است که سرپرستان ارزش و اهمیت تشویق از کارمندان را به طور شفاهی یا کتبی انجام دهند.
رشد حرفه ای و توسعه فرصت ها	مدیران شاید بتوانند فرصت هایی را برای کارمندان به منظور شرکت در برنامه های آموزشی یا فعالیت های دیگر که باعث رشد مهارتها و دانش کارمندان می شود را در اختیارشان قرار دهند بدین وسیله کارمندان از رشد مهارت های جدید سود می برند و سازمان از تجارب جدیدی که افراد در شغلشان کسب می کنند سود می برند.
پاداش اضافه کاری	مدیران می توانند به کارمندان به میزان مشخص ساعت اضافه کاری به صورت سالانه به عنوان تقدیر از ایفای وعملکرد مناسبشان پاداش اضافه کاری پرداخت کنند
پیشرفت حیطة حقوق سالانه	کارمندان می توانند حقوق خود را به وسیله بهبود مهارت هایشان یا قبول مسئولیت های بیشتر در حوزه کاری اکنونشان افزایش دهند.افزایش حقوق نشان دهنده پیشرفتی سالانه است.
ارتقای رتبه	مقررات باید این اجازه را به مدیران بدهد تا بتوانند به کارمندان ارتقاء رتبه بدهند – کارمندان برای واجد شرایط بودن به منظور ارتقاء درجه باید مدت زمانی در نظر گرفته شده مثلاً شش ماه از استخدام یا آخرین افزایش ارتقاء قبلی گذشته باشد.
ترفیة و حرکت جانبی	ترفیة می تواند پاداش بلند مدت باشد که از رشد حرفه ای و تخصصی و ظرفیت مشارکت در زمینه های نوین قدردانی کند . ترفیة عمومی با افزایش حقوق همراه است . افزایش حقوق را می توان به میزان مشخص و سقف مشخص در هر سال نسبت به حقوق جاری به کارمند پرداخت نمود.
مکمل های حقوقی اجرایی	کارمندان که مسئولیت های جدید یا اضافه کاری موقتی را می پذیرند از مکمل های حقوق اجرایی علاوه بر حقوق پایه خود می توانند استفاد کنند این مکمل ها در صورتی که کارمند آن مسئولیت اضافه کار را بر عهده نداشته باشد پرداخته می شود.
پاداش های خاص	در زمان های مختلف مدیران این اختیار را که به خاطر مشارکت یا دست آوردهای مشخص ، پاداش های خاصی بدهند مطابق با مقررات و یا تصویب مجمع عمومی سهام برای هر کارمند تقدیر و تشویق شود .

ارائه پاداش به طور موثر باعث خود انگیزی در کارکنان می گردد و سه روش برای تعیین بهترین شیوه ارائه یک پاداش خاص در نظر گرفته میشود.

۱. اصل به محض این که موقعیتش پیش آمد : پاداش را به محض اینکه موقعیت آن ایجاد شد پس از اجرا پرداخت کنید.

۲. اصل گوناگونی یا تنوع: پاداش ها باید متغیر باشند تا اثر خود را حفظ کنند، پاداش یکسانی که چند بار داده شود تاثیر خود را از دست می دهد.

۳. اصل بعضی اوقات: پاداش از نوع " بعضی اوقات " فقط بعضی اوقات داده می شود که عملکرد یک کارمند از انتظارات شما فراتر رود . کارمندانی که برای عملکرد خوبشان، دوره ای پاداش دریافت می کنند به عملکرد خوبشان در زمان ندادن پاداش ادامه می دهند.

انتخاب پاداش مناسب

اولین کلید انتخاب یک پاداش موثر دانستن این است که کارمندان شما چه چیزی را پاداش می دانند . زمانی که اجراء روحیه یا انگیزه ی کارمند تحت نفوذ پاداش قرار نمی گیرد امکان دارد که نوع پاداش برای کارمند نامناسب بوده باشد اگر پاداش نامناسب باشد تاثیر خود را نخواهد داشت گرچه بعضی اوقات تشخیص پاداشی که از نظر کارمند با ارزش باشد کار سختی است.

سه روش برای مشخص نمودن این که کارمندان چه چیزی را پاداش می دانند عبارتند از :

الف) کارهای کارمندان را رصد کنید توجه کنید که کارمندان اوقات فراغت خود را چگونه سپری می کنند یا سرگرمی یشان چیست.

ب) به حرف های کارمندان گوش فرا دهید شما به وسیله گوش کردن می توانید با علایق و یا نگرانی های کاری کارمندان آشنا شوید.

ج) از آن ها به پرسید، اگر مطمئن نیستید از آنها به پرسید.

کلید دوم برای انتخاب تاثیر گذارترین پاداش داشتن تعداد زیادی انتخاب است.

فهرستی ایده های زیادی می توان ارائه نمودیا حتی می توانید از تجربه خودتان استفاده کنید وبه این فهرست مواردی نیز اضافه کنید.

ردیف	شرح	ردیف	شرح
1	تحسین و تمجید : شخصاً درمقابل دیگران تشکر کنید.	17	افزایش فضای خلوت کاری
2	دادن یا فرستادن نامه یا ایمیل تشکر ؛ تقدیر و رونوشت به بقیه کارمندان و مدیران	18	برگزاری جلسات یا ملاقات نامه های با رئیس هیئت مدیره - رئیس مجمع - بالاترین فرد سازمان
3	تبلیغات:درخبر نامه ها، بولتن های خبری شرکت یا روزنامه های محلی دستاوردهای خاص را ذکر کنید.	19	جایزه پنهانی و مخفی به کارمندانی که گوشه گیری و انزوایی را ترجیح می دهند.
4	دادن فضای پارک ماشین نزدیک دفتر	20	دادن ضیافت نهار برای تقدیر
5	پیام سالگرد استخدام	21	بلیط های رویدادهای محلی (کنسرت ها- تئاتر - ورزشی و شناو ...)
6	پیام سالگرد تولد (دادن کادوی تولد)	22	دادن پیراهن ، کت و شلوار - کفش و ساعت
7	به روز کردن کامپیوترها	23	لیوان و لوازم التحریر شرکت
8	ملاقات با مدیریت ارشد	24	بن غذای رستورانی معروف
9	پیشنهاد آموزش های پیشرفته	25	عضویت در باشگاهها
10	شرکت در سمینارها و همایش ها و کارگاه های آموزشی	26	دادن پاداش خالص که مالیاتش پرداخت شده باشد.
11	دادن مسئولیت های بیشتر به کارمندان که از آنها لذت می برند.	27	فرستادن بسته های غذایی به خانه کارمندان
12	ندادن مجدد مسئولیت به کارمندان که از آن لذت نمی برند.	28	روز تقدیر از کارمند ؛ با اعلان های پارچه نویسی شده
13	دادن آزادی بیشتر برای نحوه انجام و تکمیل کارها به کارمندان	29	دادن غذا و نهار به افتخار کارمندان
14	تقسیم وظایف	30	تقدیرنامه
15	دوره کاری	31	کارمند منتخب (نمونه)
16	برنامه های کاری منعطف	32	دادن کتب و اعانه به خیریه مورد علاقه کارمند نمونه

پرهیز از سستی

عواملی هستند که سیستم پاداش کارمندان را سست می کنند و شهامت را از آنها می گیرد باید سیستم توانایی غلبه بر این عوامل را داشته باشید تعدادی از این عوامل می تواند:

۱. کمبود صمیمیت و خلوص
۲. کمبود سیستم مناسب
۳. اجرای ضعف
۴. کمبود حساسیت لازم
۵. زمان بندی بد و ناصحیح
۶. مطلق نگری
۷. مبالغه کردن
۸. ارزیابی محافظه کارانه
۹. نگرش منفی
۱۰. یکسان نگری

و نهایت مدیران نباید به کارکنان بگویند نگران نباشند ماه آینده نوبت دریافت پاداش تو است.

نتیجه و پیشنهاد

برای به حداکثر رساندن استفاده از منابع نیروی انسانی درجهت رضایت کارکنان، کاهش هزینه و افزایش بهره‌وری پرداخت پاداش اهرم مهم و با اهمیت است لذا برای رشد، شکوفایی و حرکت روبه رشد بنگاه‌های اقتصادی و سازمانها انجام دادن اقدامات زیر پیشنهاد می شود

- کارهایی را که خوب انجام شده اند شناسایی و شرح دهید.
- چگونگی سود بردن واحد اقتصادی و مشتریان را شناسایی و توضیح دهید.
- معیار مناسبی را برای پرداخت پاداش انتخاب و به کار گیرد با پرداخت مناسب به عملکرد و انگیزه بخشی به کارکنان تغییر مثبت ایجاد و باعث بالا بردن میزان عملکرد و بهبود بهره وری شوید.
- همه کارکنان شایسته دریافت پاداش و تشویق دارند.
- کارکنان به معیار مشخص شده سازمان رسیدن تشویق شوند.

پی نوشت ها

1. Ittner etall

5. Shermer horn

2.Kato

3 .Kubo

4.Sanders

6.Colvin

7.Boswell

8. Hellriegel

مراجع

۱-خوشوقی آرمین(۱۳۸۴).ارزیابی عملکرد کارکنان سایت راهکار و

مدیریت،<http://www.mgtsolution.com>

۲-حیدری اسماعیل و منشی زاده مسعود (۱۳۹۰) بررسی تاثیر بکارگیری اصول سازمانهای یادگیرنده

در بهبود بهره وری و ارتقا سلامت نظام<http://hrmanagement.blogfa.com>

۳-محمدی ناهید (۱۳۸۴) خلاقیت نوآوری ؛ تعریف ، مفاهیم و مدیریت آن همشهری شماره ۳۷۳۰

۴-مومنی سید ضیاء الدین (۱۳۸۷)موفقیت یک سازمان به وسیله تصمیماتی که کارکنان آن میگیرند

سایت جامع مدیریت .<http://athir.blogfa.com>.

۵-لاجوری محمد رضا (۱۳۸۲) مدیریت انگیزش . انجمن مدیریت ایران شماره ۷۶-۷۵

۶-کریمی مرتضی، گودرزی احمد (۱۳۸۲) مدیریت پاداش تدبیرشماره ۱۳۸

7-Ittner.C.D.Larcker.D.F.and M

.Pizzini(2003).www.ssrn.com'Performance-Based Compensation in Professional Service Firms

8-Hellriegel,do,slocum,john, woodman,Richard(1995)organizational Behavior.NEYOURK:west publishing company

9-Shermer horn,John(1993)Management for productivity New Yourk

10-Sanders,Debbie(2000).Atotal Reward Perspctivewww.tatal.reward.com

11-Kato . T. AND K. Kubo(2005)"CEO Compensaion and Firm performance in Japan. www.ssrn.com

12-Colvin.AJ. Sand W.R.Boswell(2007) The Problem of Action and Interest Alignment Heman Resource Management Review

Rewarding factor affecting human resources

Abstract

In the Current world of modern, businesses and organizations believe to succeed and continue their activities need to have a proper way of rewarding, commensurate with the volume and activity returns to its managers and human resources. Kind of businesses, growing developments with the approval of the appropriate payment method bonuses and encourage creative director and knowledge creation guarantee. Pay appropriate remuneration can stimulate and motivate people to greater effort and commitment them to make mobility. Managers should empower the minds of the role of human resources in order to generate wealth in the current era unmatched and replaced. See this achievement by employers would be more respect and uphold this Site. In this paper, we will examine the effect of rewarding and encouraging a variety of organizations and businesses

Key words: Job satisfaction - Motivation - Bonus - Performance