



موضوع: استراتژی پاداش منابع انسانی

استادگرمی : جناب دکتر حجاریان

دانشجو : الهه اکبری پور

تابستان ۹۳

فضای شکل‌گیری استراتژی‌های منابع انسانی

در این بخش، با بررسی رویکردهای مختلف، فضای شکل‌گیری استراتژی منابع انسانی را تبیین خواهیم کرد. به طور کلی استراتژی منابع انسانی، در فضایی تعاملی شکل می‌گیرد. تعامل میان رویکردهای بالا به پائین، و پائین به بالا در تدوین استراتژی از یک سو و تعامل میان رویکردهای مبتنی بر توانمندیها، و مبتنی بر بهره‌مندی از فرصتهای محیطی از سوی دیگر، فضای کلی شکل‌گیری استراتژی منابع انسانی را تشکیل می‌دهد.

تعامل میان رویکردهای بالا به پائین و پائین به بالا، ناظر به این موضوع است که لازمه شکل‌گیری استراتژی‌های اثربخش منابع انسانی، مشارکت مدیران منابع انسانی در کنار مدیران ارشد سازمان در تنظیم و تدوین استراتژی‌های منابع انسانی است. چنین فضای همکاری، سبب آگاهی همه سطوح از الزامات مربوط به جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان و ویژگیها و اقتضات منابع انسانی سازمان شده، در نتیجه تبیین اثربخش‌تر استراتژی‌های منابع انسانی را امکان‌پذیر می‌سازد. رویکرد بالا به پائین بدین موضوع اشاره می‌کند که استراتژی منابع انسانی سازمان باید از استراتژی سازمان نشئت گرفته، انطباق عمودی بین آنها مشاهده شود. به بیان دیگر، استراتژی منابع انسانی باید جزئی از استراتژی سازمان باشد، به گونه‌ای که از اجرای آن حمایت کند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴) از سوی دیگر مقتضیات و ویژگی‌های منابع انسانی خود موجب شکل‌گیری استراتژی‌هایی تدریجی می‌شوند. بدین ترتیب که شرایط حاکم بر منابع انسانی سازمان، در گذر زمان استراتژی‌هایی نوظهور و بدون پیشینه را پدید می‌آورند که نشئت گرفته از اقتضات است.

ایجاد مناسب فضای ترسیم شده فوق، باعث تلفیق و همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های سازمان و در نتیجه بهره‌برداری اثربخش از منابع انسانی سازمان می‌شود. کارکرد دیگر این تلفیق استراتژیک، ایجاد ارتباط و هماهنگی میان سیاست‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی و استراتژی‌های سازمان است. در واقع وجود این ارتباط و هماهنگی از یک سو موجب تطبیق منابع انسانی با تحولات سازمانی شده، از سوی دیگر اجرای استراتژی‌های سازمان را امکان‌پذیر ساخته، اقدامات لازم برای تامین نیازمندی‌های اجرایی آن را در همه سطوح سازمان فراهم می‌سازد. (Kane & Palmer, ۱۹۹۵)

از سوی دیگر، فضای تعاملی دیگری بین دو رویکرد مبتنی بر منابع و توانمندی‌ها و رویکرد بهره‌مندی از فرصتها وجود دارد. هدف اصلی از رویکرد مبتنی بر منابع بنا، به گفته بارنی (۱۹۹۱)، توسعه قابلیت‌های استراتژیک است. این کار به واسطه ایجاد تناسب میان منابع و فرصتها و خلق ارزش افزوده از طریق تخصیص اثربخش منابع صورت می‌پذیرد. همل و پاراهالاد (۱۹۸۹) بر این باورند که مزیت رقابتی در صورتی حاصل می‌شود که سازمان بتواند منابع انسانی مناسبی را جذب کرده، یا توسعه دهد؛ به گونه‌ای که امکان تسریع در یادگیری و به کارگیری آموخته‌ها را نسبت به رقبا، برای سازمان پدید آورند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴)

در طرف مقابل، رویکرد مبتنی بر محیط قرار دارد که به استفاده از فرصتهای محیطی و تناسب میان استراتژی‌های منابع انسانی با شرایط محیطی اشاره می‌کند. در این رویکرد سازمان با تمرکز بر عوامل محیطی حاکم، اعم از وضعیت نیروی کار (از نظر تخصص، حقوق و دستمزد و غیره) الزامات قانونی، شرایط اتحادیه‌ها و اصناف، و مواردی از این قبیل، استراتژی‌های منابع انسانی سازمان را تدوین می‌کند.

استراتژی حوزه های مختلف منابع انسانی

هر یک از عوامل داخلی و خارجی، نقشی کلیدی در تعیین استراتژیهای منابع انسانی سازمان ایفا می کنند. تغییر در هر یک از این عوامل می تواند باعث ایجاد دگرگونی هایی اساسی در جهتگیری های منابع انسانی سازمان شود. بنابراین بررسی مستمر این عوامل به منظور اتخاذ استراتژیها و سیاستهای درست منابع انسانی سازمان، کاملاً ضروری است.

پس از تدوین استراتژیهای کلان منابع انسانی، استراتژیهای حوزه های عمومی منابع انسانی، یعنی: مدیریت تأمین منابع انسانی، مدیریت توسعه منابع انسانی، مدیریت عملکرد، مدیریت پاداش و مدیریت روابط کارکنان تعیین می شوند. هدف از انجام این کار، تبدیل استراتژیهای کلان منابع انسانی به استراتژیهای حوزه های مختلف کاری منابع انسانی است. بدیهی است در تدوین استراتژیهای حوزه های منابع انسانی نیز باید ضمن توجه به استراتژیهای کلان، به بررسی عوامل محیطی مؤثر بر آن حوزه خاص پرداخته شود.

استراتژیهای کارکردی منابع انسانی در قالب این پنج حوزه عمومی، قرار میگیرند:

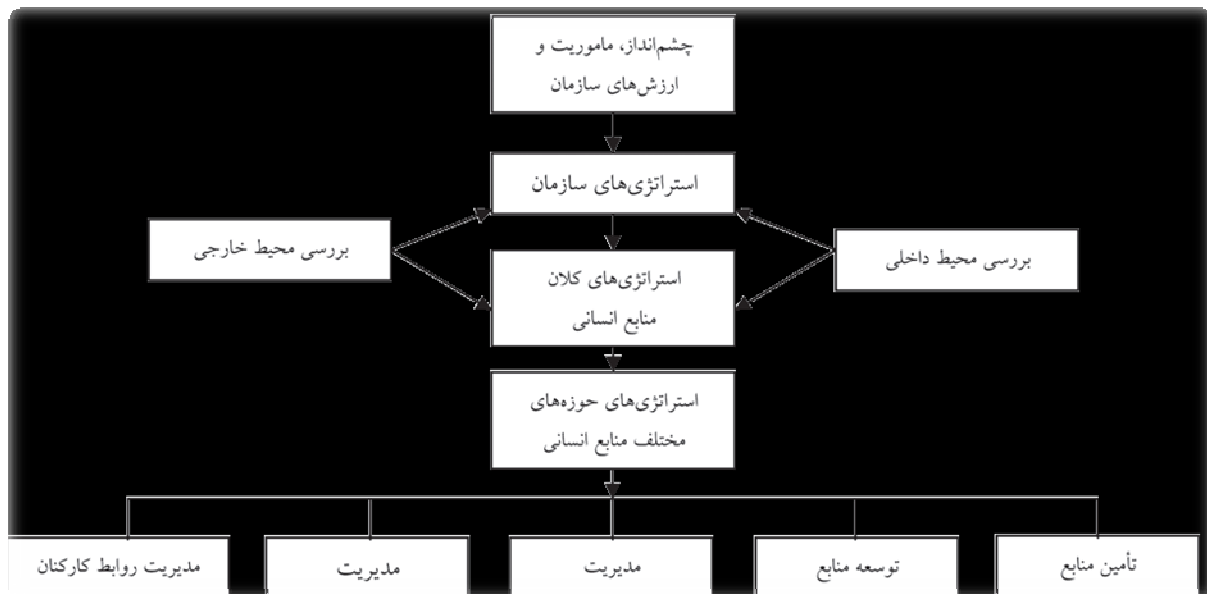
الف) تأمین منابع انسانی

ب) توسعه منابع انسانی

ج) مدیریت عملکرد

د) استراتژیهای پاداش

ه) مدیریت روابط کارکنان



شکل ۱. مدل پایه ای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی (آرمسترانگ، ۱۳۸۴)

استراتژیهای پاداش

استراتژی‌های پاداش بر چگونگی تهیه و طراحی برنامه‌ها توسط سازمان، به منظور اطمینان از اینکه رفتارها و عملکرد مؤثر کارکنان در تحقق اهداف سازمان مورد تقدیر قرار می‌گیرند، تمرکز می‌کنند. همان گونه که گومز-مجیا و بالکین (۱۹۹۲) معتقدند، استراتژی پاداش عبارت است از «به کارگیری مطلوب سیستم پاداش به‌عنوان یک ساز و کار یکپارچه ساز کلیدی که از راه آن تلاشهای واحدهای فرعی مختلف و کارکنان آنها به سمت تحقق اهداف استراتژیک یک سازمان جهت داده می‌شود». استراتژی پاداش باید بر پایه این اصل مهم بنا نهاده شود که منبع نهایی ایجاد ارزش کارکنان سازمان هستند. این امر به معنای آن است که فرایندهای پاداش باید به گونه‌ای خلاق به نیازهای کارکنان و نیازهای سازمان پاسخ دهد. مبنای این استراتژی باید الزامات سازمان به بهبود عملکرد در کوتاه مدت و بلندمدت باشد. استراتژی پاداش می‌تواند از تغییر حمایت کند، فعالیت سازمان را تقویت کرده و رسمیت ببخشد.

استراتژی پاداش باید موجب انسجام و یکپارچگی فرایندها و سیاستهای پاداش با استراتژی رشد و بهبود عملکرد شود. همچنین این استراتژی باید باعث تقویت ارزشهای سازمان، به ویژه ارزشهایی مانند: خلاقیت، کارگروهي، انعطاف‌پذیری، کیفیت و ارائه خدمات به مشتری شده، نیز موجب بهبود فرهنگ سازمانی و گسترش رفتارهای مطلوب در بخش‌های مختلف سازمان شود. در این صورت استراتژی پاداش می‌تواند نقش مهمی در تحقق اهداف سازمان ایفا کند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴)

استراتژی پاداش می‌تواند جهت‌گیری‌های گوناگونی داشته باشد:

- جذب و حفظ نیروی انسانی،
- ایجاد انگیزه در افراد برای بهبود عملکرد،
- ایجاد انگیزه در افراد برای مشارکت بیشتر در برنامه‌های سازمان

(*Business Fundamentals*, ۲۰۰۵)

هدف، ایجاد استراتژی پاداشی است که تناسب و توازن فرایندها و سیاستهای پاداش با اهداف کسب و کار و منابع انسانی سازمان و عملی بودن آنها را تضمین کند. عواملی که در تدوین استراتژی پاداش تأثیرگذار هستند را می‌توان بدین گونه بیان کرد:

قوانین و مقررات: الزامات قانونی دولت درباره پرداختها و عقد قرارداد،
سیاستهای سازمان: سیاستهای مدیران ارشد در ارتباط با استراتژیها و وضعیت مالی سازمان، سیاستهای اتحادیه‌ها و اصناف،

وضعیت بازار: میزان پرداخت‌های موجود در بازار کار.

یکی از نکات قابل توجه در پاداش کارکنان، ایجاد تناسب میان نیازهای افراد و پاداش‌های تخصیص داده شده به آنان است. با توجه به اینکه افراد مختلف دغدغه‌ها و نیازهای متفاوتی دارند، پاداش‌های در نظر گرفته شده برای آنان باید متناسب با نیازهایشان باشد. این امر موجب اثربخشی بیشتر استراتژی پاداش و ترغیب افراد برای تلاش بیشتر در جهت تحقق اهداف سازمانی می‌شود (Dessler, ۲۰۰۵).

طراحی یک استراتژی پاداش

هدف طراحی یک استراتژی پاداش این است که تناسب و توازن فرآیندها و سیاست های پاداش با اهداف تجاری و منابع انسانی سازمان و عملی بودن آنها را تضمین کند . در این رابطه پرسش های زیر مطرح می شود:

• سازمان دارد به کجا می رود؟

• برنامه ها و طرح های پاداش چگونه می توانند به سازمان در وصول به مقصد و حفظ موفقیت خود کمک کنند؟

• ما چه نوع رفتاری را می خواهیم؟

• فرآیندهای پاداش چگونه می توانند در شناسایی رفتار مناسب به ما کمک کنند؟

اساس و بنیان این استراتژی، استراتژی های تجاری و منابع انسانی، جو و روش های مدیریت سازمان، فرهنگ، نوع کارکنان/استخدام شده، تاریخچه و ترتیبات کنونی خواهد بود. دو عامل از عوامل عمده مؤثر بر توسعه استراتژی پاداش، نیازهای اقتضایی و حصول به یکپارچگی استراتژیک می باشند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۴)

نحوه تاثیر جنبه های مختلف طرح ها، برنامه ها و استراتژیهای مختلف بر سیاست ها و استراتژیهای پاداش

- جهانی سازی : ضرورت جلب و حفظ مدیران جهانی شایسته و قابل
- طراحی مجدد ساختارها : ضرورت طراحی و توسعه ساختارهای پرداخت که متناسب سازمانهای فرایندمحور و کم لایه باشند و آنها را حمایت کنند..
- تغییر فرهنگ : بهره گیری از فرایندهای پاداش برای تاثیرگذاری و تقویت تغییرات مطلوب در فرهنگ، ارزش ها و سبک مدیریتی
- انعطاف پذیری : طراحی روش ها و سیاست های پاداش منعطف که مناسب شرکتی منعطف باشد .
- رفتار : طراحی فرآیندهای پاداشی که رفتار مطلوب را برانگیزاند و تقویت کند تا "عملکرد بر اساس ارزش افزوده" را ترویج کند.
- توسعه بازار/محصول و تکنولوژی : ضرورت اعمال روش ها و سیاست های پاداش که کارکنان را به مهارت ها و شایستگی های مورد نیاز مجهز کند تا بدین وسیله نیازهای سازمان به منابع انسانی تامین گردد.

- مدیریت هزینه : طراحی سیستم های پاداش به صرفه و کم هزینه که برای شرکت سودآور باشد.
(اعرابی، ۱۳۸۵، ۱۰۳)

مسایلی که استراتژیهای پاداش به آنها می پردازند شامل مسایل زیر می باشد:

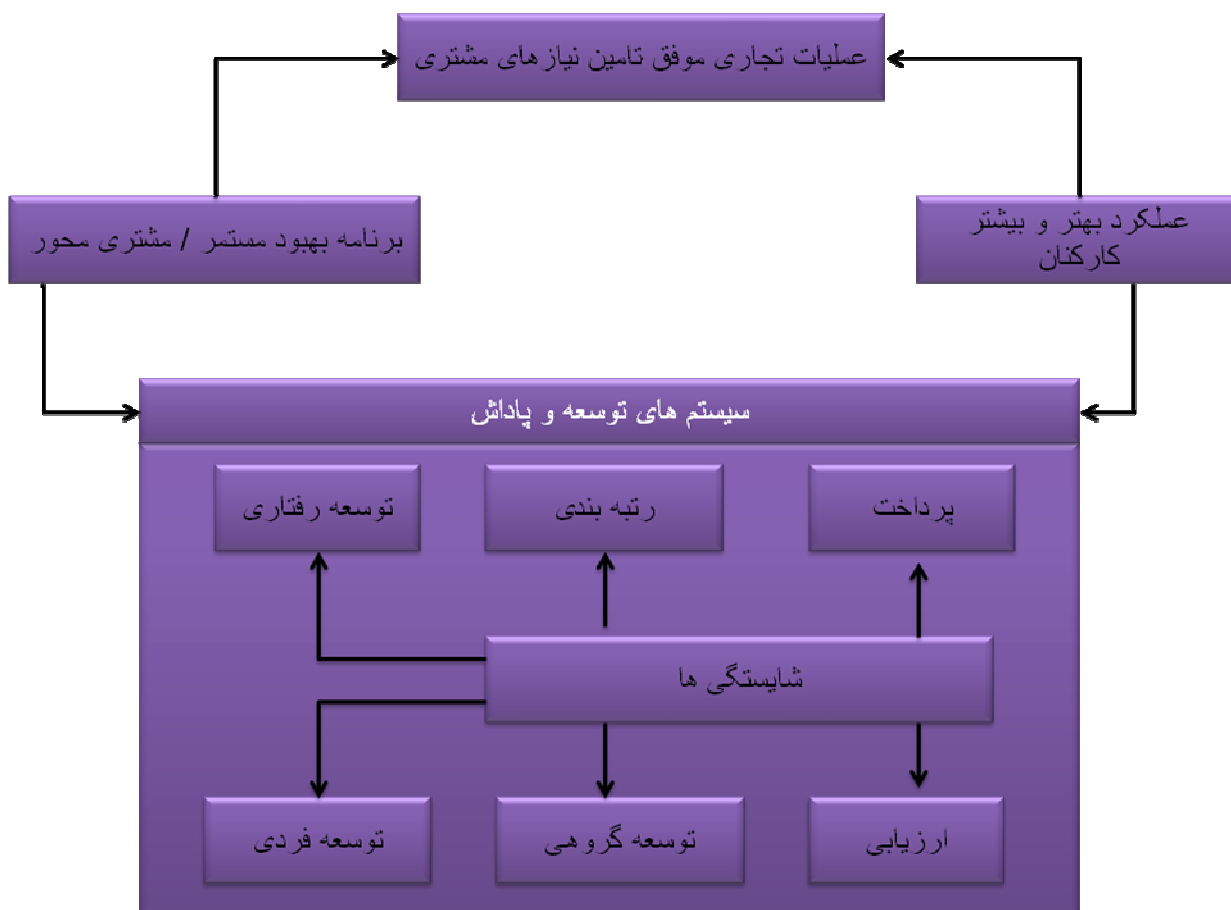
- ساختارهای پرداخت
- فراهم آوردن مزایا و حقوق بازنشستگی
- مرتبط کردن پاداش با عملکرد سازمانی
- پرداخت گروهی
- شایستگی یا مهارت
- پرداخت در برابر عملکرد فردی
- روش همراهی با نرخ های بازار
- بهره گیری از فرآیند ارزیابی شغلی

استراتژی های پاداش

۱- استراتژی *GLAXO WELLCOME*

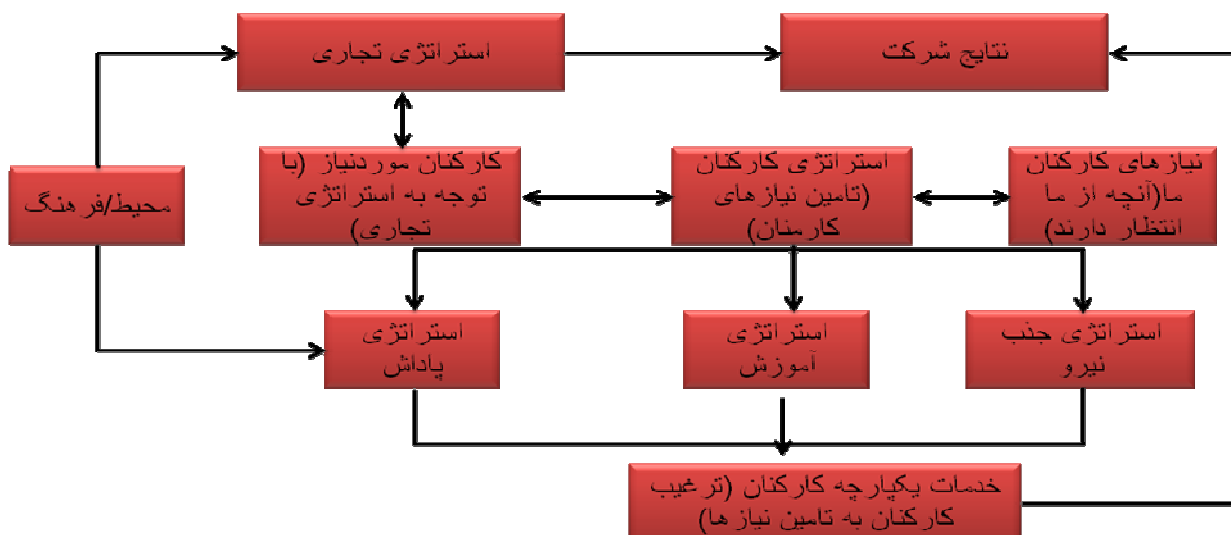
ویژگیهای کلیدی این استراتژی:

- نرخ های بازار رقابتی برای جذب ، پرورش و انگیزش و حفظ کارکنان شایسته.
- سطوح پاداش که بسته به س هم افراد ، گروه و بخش عملیاتی در موفقیت کل سازمان تفاوت می کنند.
- این استراتژی جدید به منظور حداکثر کردن مشارکت و س هم بالقوه تمام کارکنان طراحی شده است.



۲- استراتژی British airways

هدف از این استراتژی، دست یابی به انسجام است تا کارکنان را به تامین نیازهای شرکت ترغیب کند. بریتیش ایرویز بر این نکته تاکید می کند که استراتژی پاداش به مسایلی چون انگیزش روانی، پاداش های غیرنقدی و همچنین پرداخت می پردازد.



۳- استراتژی Boc Gases

همانگونه که کرتن و بون (۱۹۹۸) عنوان کرده اند، هدف از استراتژی تجاری افزایش سودآوری است. استراتژی پاداش *Boc Gases* طراحی یک طرح پرداخت انگیزشی جدید بر اساس تحقق اهداف سود فردی و اهداف گسترده تر شرکت می باشد.

۴- استراتژی CUSTOMS & EXCISE

این استراتژی، تامین و حمایت از نیازهای بخشی، مطمئن شدن از اعتماد کارکنان، ایجاد ارتباطی مشخص بین عملکرد و پاداش، هماهنگ شدن با دیگر جنبه های سیاست پرسنلی (مدیریت عملکرد و فرصت های برابر)، به صرفه و هماهنگ بودن با مقررات دولتی مربوط به پرداخت در بخش دولتی می باشد.

۵- استراتژی FIRST DIRECT

هدف از طراحی استراتژی پاداش *FIRST DIRECT* مطمئن شدن از دو چیز بود:

(۱) این استراتژی کامل کننده اهداف کلان تجاری است و (۲) همه افراد سازمان در توسعه بخش های اصلی سیستم پاداش مشارکت دارند. مهم تر از همه این که به این استراتژی به چشم یک اقدام فردی نگریسته نمی شد، بلکه آن را متعلق به کل سازمان می دانستند.

۶- استراتژی I.B.M

کانون توجه این استراتژی، پرداخت بر اساس میزان مشارکت است- "هرقدر پول بدهی آش می خوری". مدیران صف درباره میزان پرداختی ها تصمیم می گیرند.

۷- استراتژی HALIFAX PLC

- تغییر کانون توجه شرکت از ارزیابی شغل و قابلیت پاسخگویی عاملان آن شغل به شناخت سهم هریک از کارکنان در موفقیت شرکت.

- انعکاس روش تغییر سازمان به کارکنان از طریق ترغیب آنها به این که مسئولیت بیشتری نسبت به کار خود احساس کنند و در برابر نیازهای مشتریان، منعطف باشند.
- افزایش پاداش های اعطایی بابت عملکرد بهتر از طریق شناور و آزاد کردن طیف حقوق پرداختی.

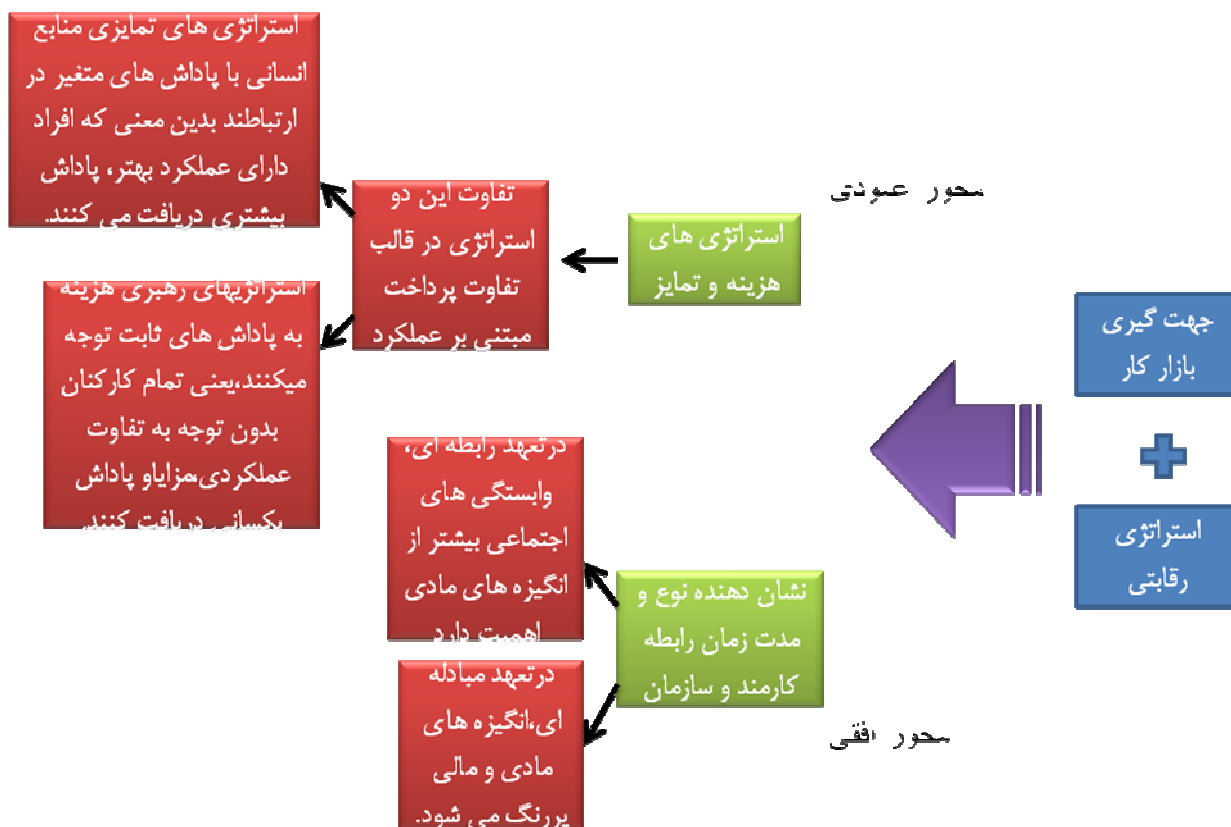
۸- استراتژی ROYAL AND SUN ALLIANCE

پاداش دادن بابت جذب و بکارگیری مهارت ها و شایستگی ها و مشارکت دادن به کارکنان تا بتوانند در موفقیت های شرکت سهمی داشته باشند.

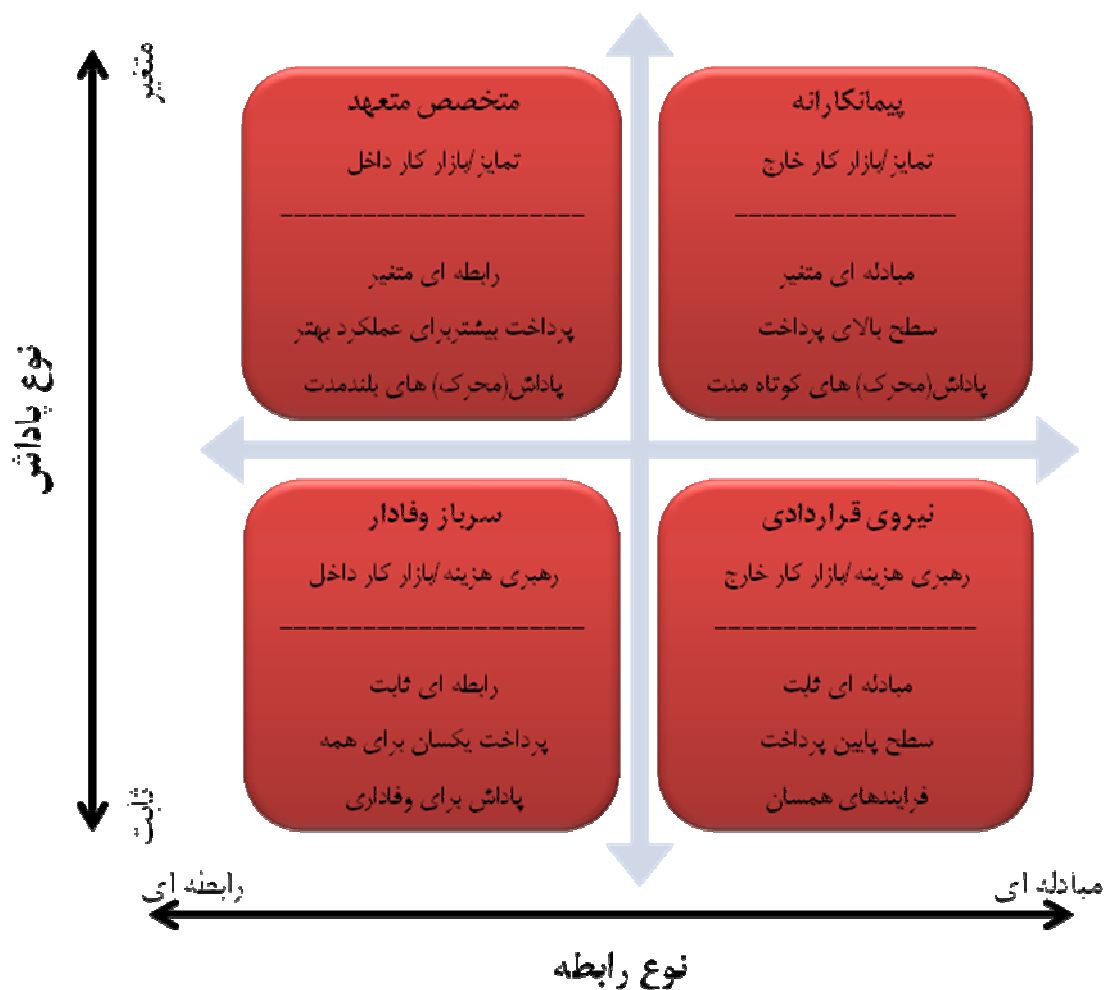
۹- استراتژی ROVER GROUP

استراتژی پرداخت، به نیازهای تجاری، نقطه نظرات اتحادیه ها و انجمن ها و محیط چانه زنی گروهی نیز توجه می کند. این استراتژی باید این موارد را متوازن کند: نگرش فردی در مقابل نگرش گروهی، عملکرد گروه های کاری در مقایسه با عملکرد کل شرکت، کنترل فرآیندهای جاری در برابر خلاقیت، تحقق اهداف در مقابل ریسک پذیری محاسبه شده، مشارکت فرد در مقابل رقابتی بودن پرداخت مرتبط با بازار.

طبقه بندی دیگر استراتژی های پاداش



ترکیب عوامل مذکور به چهار استراتژی پاداش منجر می شود:



-جبران خدمت و پاداش رابطه ای ثابت

استراتژی منابع انسانی سرباز وفادار، در جستجوی کاهش هزینه است و بر ایجاد روابط بلندمدت مستحکم با کارکنان تاکید دارد. معمولاً در این استراتژی افزایش حقوق و مزایا به مدت زمان حضور در سازمان بستگی دارد. کارکنانی پاداش می گیرند که وفادار باقی بمانند و سازمان را ترک نکنند.

-جبران خدمت و پاداش مبادله ای ثابت

پاداش مبادله ای ثابت با استراتژی نیروی کار قراردادی هماهنگی دارد. در این استراتژی کارراه شغلی کارکنان، بلندمدت نیست. در این استراتژی سطوح پرداخت در پایین ترین میزان خود قرار دارد تا سازمان بتواند به تعداد کافی، افراد مورد نیاز خود را جذب کند.

-جبران خدمت و پاداش رابطه ای متغیر

سازمانهای دارای استراتژی متخصص متعهد نیاز به پاداش هایی دارند که بیشتر متوجه کارکنان دارای عملکرد بالا باشد و در عین حال به تعهد بلندمدت کارکنان منجر شود. بطور کلی، پاداش در سازمانهای دارای استراتژی متخصص متعهد در سطحی تعیین می شود که بتواند افراد دارای مهارت ها و تخصص های موردنیاز را جذب کند.

-جبران خدمت و پاداش مبادله ای متغیر

پاداش، اولین منبع ایجاد انگیزه در کارکنانی است که برای سازمانهای دارای استراتژی پیمانکارانه کار می کنند. این سازمانها از برنامه های پاداش مبادله ای متغیر استفاده می کنند که برای افراد دارای عملکرد بالا، پاداش های مالی بسیار خوبی در نظر می گیرد. (استوارت و براون، ۱۳۸۹، ۴۹۲)

منابع

- ۱- سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، ۱۳۸۶
- ۲- آرمسترانگ، مایکل: جمعی از مشاوران ارشد شرکت کوپرز اند لیبراند، راهبردهای منابع انسانی، ترجمه خدایار ابیلی و حسن موفق، انتشارات فرا، ۱۳۸۰

۳. *Armstrong, Michael, A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, ۲۰۰۶*

۴. *Waya, S. A, Johnson, D. E, "Theorizing about the impact of strategic human resource management", Human Resource Management Review, Vol. ۱۵, ۲۰۰۵*