

به نام خدا

عنوان

مدیریت استراتژیک پاداش

استاد

جناب آقای دکتر حجاریان

گردآورنده

معصومه صلاحی

مقدمه

سازمانها همواره برای به پیش بردن کارها و رسیدن به اهداف اصلی و فرعی خود، نیازمند به منابع گوناگون می باشند که این منابع را از طرق مختلف به دست می آورند. از جمله این منابع شامل تجهیزات، قطعات، مالی، نیروی انسانی، زمین، مدیریت و... می باشد. در بین این امکانات و منابع، نیروی انسانی جز اثرگذارترین آنها محسوب میشود که مدیران را برآن می دارد تا شرایط کافی و لازم را برای آنها مهیا نمایند تا بدین وسیله نه تنها کارکنان سطوح مختلف رضایت کافی از کارکرد و موقعیت خود داشته باشند، بلکه زمینه پیشرفت سازمان و رسیدن به اهداف را فراهم نمایند.

Dow Scott پروفیسور منابع انسانی و روابط کارکنان دانشگاه *Loyal* شیکاگو است. وی بیان می کند همزمان که اقتصاد خود را بهبود می بخشید، باید ساختار و شیوه پاداشهای پرداختی خود را تغییر دهید، در غیر این صورت استعدادهای کلیدی خود را بیرون از سازمان خواهید دید. این استعداد های کلیدی مدیران اجرایی سطح بالا نیستند بلکه کارکنانی هستند که به طور دائم بیشترین ارزش را برای سازمان ایجاد می کنند.

سازمانها براین باورند که نیروی انسانی به عنوان منبع اصلی ایجاد ارزش در سازمان و به عنوان مزیت رقابتی مطرح است. در بازار بسیار رقابتی امروز، نیازسازمانها به حفظ نیروی انسانی متخصص بیش از پیش آشکار شده و ارائه پاداش راهبردی در جهت وصول به این مهم است. (ساندرز، ۲۰۰۰). درچنین شرایطی حفظ نیروی انسانی و ایجاد انگیزه در جهت افزایش روزافزون بهره وری در کار با استفاده از مکانیسم های مختلف از جمله پاداش از اهم وظایف هر سازمان است.

یکی از شرایطی که زمینه رضایت و عدم رضایت کارکنان را موجب میشود، "پاداش" است. همانگونه که سیستم پاداش دهی مناسب و مدیریت درست در این زمینه می تواند رضایت فراوانی را برای کارکنان و مدیران سطوح مختلف سازمان فراهم آورد، مدیریت نادرست آن نیز عدم رضایت و اختلافاتی را به وجود می آورد.

دلایل ارائه پاداش

دلایل اصلی استفاده از برنامه های پرداخت تشویقی عبارتند از:

۱- مرتبط کردن پرداخت با عملکرد، کارایی، کیفیت و به طور کلی با اهداف سازمان؛ با ارائه اینگونه پاداشها، اهداف سازمانی و اهداف کارکنان در یک جهت قرار می گیرند. این عمل کارکنان را در قبال سازمان متعهد می کند، به علت اینکه سهمی از موفقیت سازمان نصیب کارکنان می شود. کارکنان به این نتیجه می رسند که همانگونه که سازمان به وجود آنها نیازمند است، آنها نیز به وجود و حیات سازمان نیازمند

می باشند. به عنوان مثال پاداشهای سالانه و طرحهای مشارکت کارکنان در سود باعث ایجاد تعهد می شود.

۲- تشویق به عملکرد بهتر و مقبولتر فردی، گروهی، تیمی و واحدهای بازرگانی: منظور این است که بین تشویق و عملکرد کاری ویژه ای که کارمند یا گروههای کاری مستقیماً در آن تاثیر دارند ارتباط برقرار می شود. یعنی یک مسیر دید مستقیم بین این دو مولفه ایجاد می شود. مانند کارمزد فروش، نرخ قطعه ای و دیگر انواع توافق شده

۳- کاهش هزینه های ثابت پرداخت در صورت دست نیافتن به اهداف موردنظر: یکی از راههای کاهش هدر رفتن پرداختها، پرداخت بر مبنای ریسک است که در قسمتهای بعدی توضیح داده می شود. همچنین با افزایش عملکرد و بهره وری در حقیقت هزینه ها کاهش پیدا می کند. مطمئناً یکی از اهداف مهم سازمانها کاهش هزینه می باشد، میتوان یکی از عوامل اثر گذار را پرداختها و پاداشها دانست.

۴- رقابت پذیر کردن دست مزد و حقوق: یعنی بین رویه های پرداختهای جبرانی شرکتها رقابت ایجاد می شود. این نوع پرداختها یک علامت روشن و واضح برای کارمندان است که سازمان در نظر دارد تا به عملکرد بهتر آنها پاداش دهد، حتی بیشتر از دیگر شرکتها و یک نوع ایجاد فرصت برای کارکنان است

توجه نمودن سازمانها به این عوامل و حتی عوامل دیگر میتواند سازمانها را در مسیر خود بهتر به پیش ببرد و با به وجود آوردن حس رضایت در بین کارکنان اثربخشی فعالیتهای آنها را افزایش دهد.

مبانی پاداش

پاداش در واقع، وسیله‌ای است که با استفاده از آن، سازمان از کارکنان خود به علت شایستگی آنان سپاس‌گزاری می‌کند و با این قدرشناسی و ادای احترام، آنان را به ادامه کار خود تشویق می‌کند. برای جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می‌شود، در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان، برای دستیابی به اهداف سازمان صرف می‌کند و به تلافی خلاقیت و ابتکارات وی برای یافتن و به کارگیری روش‌های کاری جدیدتر و بهتر، سازمان به فرد پاداش می‌دهد. پاداشی که فرد از سازمان دریافت می‌کند، یا به علت انجام وظایف محول، در حد عادی و متعارف است، که در این صورت، حقوق یا دست‌مزد نامیده می‌شود، یا به علت انجام وظایف در سطحی بالاتر از استانداردهای عادی کاری است که در این صورت، از پاداش به عنوان مزایای فوق‌العاده به علت کار فوق‌العاده، سخن به میان می‌آید. نظام پاداش در سازمان، هر دو نوع عملکرد را در بر می‌گیرد و نظامی است که بر اساس موازین و شیوه‌های خاص، پاداش هر یک از کارکنان را متناسب با کارشان به آنان می‌دهد.

حقوق یا دست‌مزدی که فرد در قبال انجام وظیفه خود به دست می‌آورد، برای او هیچ حس رضایت مضاعفی را ایجاد نمی‌کند. چون آن میزان پول را حق خود می‌داند. به شکلی نبود حقوق و دست‌مزد مناسب باعث عدم رضایت در فرد شده و بودن آن، رضایت خاصی را برای فرد به همراه ندارد چون آن را حق خود میدانند.

در صورتی که پاداشها چیزی فراتر از دست‌مزد و حقوق فرد هستند و به واسطه کارکرد بهتر و خلاقیتها و نوآوری‌های او حاصل شده و در نتیجه وجود آن باعث رضایت مندی بیشتر کارمند شده و او را برای اقدام بالاتر بر می‌انگیزاند.

مطمئناً یکی از مهمترین مسائلی که در پاداش باید به آن توجه نمود، اثربخشی می‌باشد. اگر پاداش نتواند باعث ارتقاء عملکرد شود و کیفیت کار را افزایش دهد، هیچ‌گونه مزیتی به همراه نخواهد داشت و هزینه زیادی را به دنبال خواهد داشت.

انواع پاداش

به طور کلی میتوان پاداش را به دو قسم کلی تقسیم نمود ، که هر کدام شامل گروهی از زیرمجموعه ها میشود .

پاداش های درونی :

الف .احساس به انجام رساندن کاری

ب .احساس لیاقت و شایستگی

ج .احساس آزادی عمل و استقلال

د .احساس رضایت و آرامش

ه .احساس مفید بودن رو به رشد و کمال داشتن

پاداش های بیرونی :

الف .دریافت حقوق و دست مزد بیش تر

ب .دریافت مزایای بیش تر

ج .ترفع مقام

د .ستایش شدن

ه .محیط و شرایط کاری بهتر

سیستم های پاداش

سازمانها برای انگیزش دادن به کارکنان خود از سیستم های مختلفی استفاده می کنند. چهار نوع سیستم رایج در سازمانهای امروزی وجود دارد که عبارتند از: برنامه های سهام شدن در سود، برنامه های مزایای انعطاف پذیر، مرخصی و پرداخت مبتنی بر مهارت.

برنامه سهام شدن در سود:

از طریق برنامه های سهام شدن در سود، سازمانها پاداشهای نقدی منظمی را به کارکنان به خاطر بهره وری بالاتر، کاهش هزینه ها، یا بهبود کیفیت ارائه می کنند. طراحی صحیح چنین برنامه هایی موجب افزایش انگیزه و درگیری شغلی کارکنان می شود. نقطه قوت این روش این است که چنین پاداشی به کارکنانی داده می شود که به سطح تولید خاصی برسند یا هزینه های کار را کنترل کنند. از جمله محدودیتهای این روش پیچیده بودن تدوین و فرمول بندی برنامه و از الزامات آن اعتماد کارکنان و مدیریت به یکدیگر است.

برنامه مزایای انعطاف پذیر:

این برنامه به کارکنان اجازه می دهد که مزایایی را که می خواهند، انتخاب کنند. به جای اینکه مدیریت حق انتخاب را برای آنها داشته باشد حق انتخاب در دست خود کارکنان است. این برنامه بر این فرض استوار است که کارکنان می توانند تصمیمات مهم و هوشمندانه را در زمینه پاداش و مزایایشان بگیرند. برخی کارکنان تمام مزایایشان را در پول می بینند، برخی امکانات رفاهی بیشتر و... در حال حاضر هزاران سازمان در سطح جهان برنامه مزایای انعطاف پذیر را ارائه می دهند. علت اصلی رواج این برنامه این است که اولاً به کارکنان اجازه می دهد تصمیمات مهم را در مورد مسائل مالی آنها بگیرند ثانیاً سازمان نقش قیم مآبانه یعنی تشخیص آنچه که برای کارکنان بهترین است را ندارد ثالثاً چنین برنامه هایی ارزش و مزایای اقتصادی زیادی را برای کارکنان مشخص می سازد.

مرخصی:

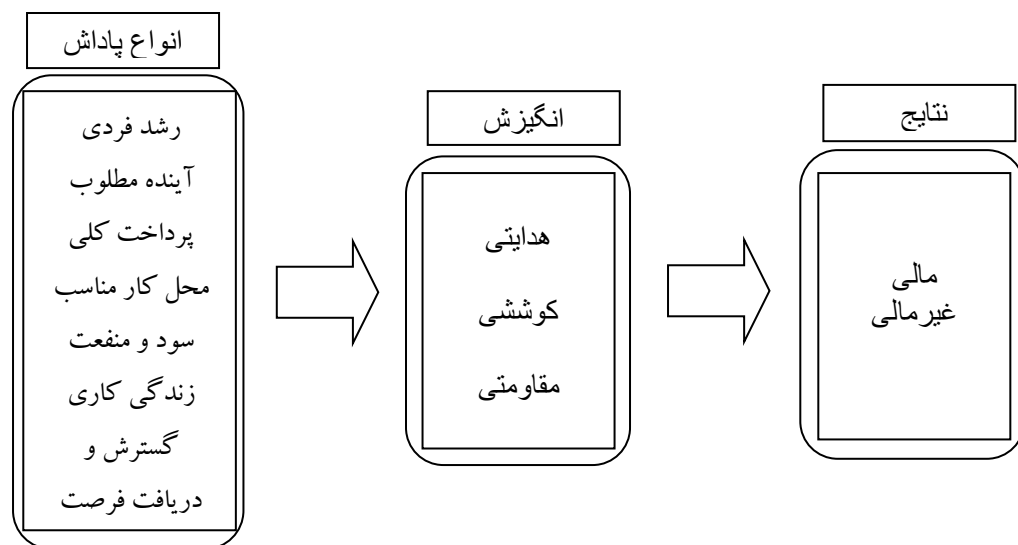
مرخصی همراه با حقوق برای برخی از افراد ایجاد انگیزه می کند. در چنین برنامه ای افراد در مقابل عملکرد مطلوب از سوی سرپرست خود مرخصی همراه با حقوق دریافت می کنند حتی در صورت

عدم استفاده فرد از این مرخصی، آن را برای فرد ذخیره می کند. محدودیت اصلی این روش این است که بایستی به عملکردهای بالاتر بیشتر از عملکردهای پایین مرخصی داد. درحالی که به حضور افراد با عملکردهای بالا نیاز بیشتری است.

پرداخت مبتنی بر مهارت :

این نوع برنامه بر تعداد و سطوح مهارت‌های مرتبط با شغل فرد وابسته است. در اینجا مدیران مهارت‌های موردنیاز بر انجام شغل را شناسایی کرده و آنها را به کارکنان خاطرنشان می سازند. همان طور که فرد مهارت‌های جدیدی را کسب می کند میزان پرداخت به او نیز افزایش می یابد. نقطه قوت این روش این است که کارکنان برای دستیابی به پاداش و پرداخت بیشتر بایستی مهارت‌های جدیدی کسب کنند. اما از محدودیت‌های این روش هزینه های آموزشی است که ممکن است زیاد باشد. همان طور که کارکنان به مهارت‌های بالاتری دست می یابند هزینه های نیروی کار نیز افزایش می یابد. (هلریگل و دیگران، ۱۹۹۵)

میتوانیم برای پاداش‌دهی و فرایندی که شامل میشود نموداری ایجاد نمود و به طور خلاصه عوامل مختلف و نتایجی را که خواهد داشت را در داخل آن به نمایش درآورد .



مدیریت پاداش

مدیریت پاداش بر نحوه تهیه و طراحی برنامه‌ها توسط سازمان، به منظور مطمئن شدن از اینکه رفتارها و عملکردهای موثر کارکنان در تحقق اهداف سازمان مورد تقدیر قرار می‌گیرد، تمرکز دارد. (آرمسترانگ، ترجمه اعرابی و ایزدی، 1381). مدیریت پاداش را می‌توان این گونه تعریف کرد: «فرایند ایجاد و اجرای استراتژی‌ها، خط مشی‌ها و سیستم‌ها که به سازمان در نایل شدن به اهدافش از طریق افزایش انگیزه و تعهد افراد کمک می‌کند.» (آرمسترانگ، 1994 به نقل از لاندی و کولینگ، 2000).

در مدیریت پاداش به این نکته به درستی اشاره میشود که کارکنان در راس عملکرد سازمانی قرار دارند و بدون آنها هیچ اقدامی در سازمان معنا نخواهد داشت، بنابراین این نکته که کارکنان در اهمیت بالایی قرار دارند مورد پذیرش قرار گرفته است. در این راستا مدیران تمام تلاش خود را در جهت ارتقاء آنان خواهند کرد. یکی از زمینه‌هایی که می‌تواند کمک کند وجود یک سیستم و مکانیزم پاداش دهی می‌باشد و که از جهت روحی و جسمی می‌تواند کارکنان سطوح مختلف را برانگیزاند و همین انگیزش زمینه رشد سازمانی را نیز فراهم خواهد آورد.

استراتژی‌های کسب و کار

سیستم پاداش سیستمی است که به وسیله آن یک شرکت کارکنان خود را به جلو هدایت می‌کند. بر مبنای تئوری ایزاک آدیزس صاحب کتاب عمر سازمان و مشاور بسیاری از شرکت‌های بزرگ جهانی، هر دوره از منحنی عمر سازمان (ایجاد، طفولیت، رشد سریع، بلوغ، تکامل و ثبات) دارای نوعی از سیستم‌های پاداش است که در مرحله تکامل، این سیستم به ثمر می‌نشیند و کامل می‌شود. بر طبق گفته‌های آرمسترانگ (2000، 223)، استراتژی پاداش، سیاستی است که برای سازمان در گسترش و طراحی برنامه‌هایی که تعیین خواهد شد، هدایت خاصی را فراهم می‌کند و از این طریق خروجی‌های عملکرد مشخص می‌شود و با بررسی آنها جهت‌گیری به سمت اهداف اصلی سازمان را فراهم می‌آورد.

مطالعات مختلفی، همبستگی مثبتی را بین اثر ساختارهای پاداش و اندازه‌گیری عملکرد نشان می‌دهد. در حالت کلی اگر بتوانیم سیستم پاداش دهی مناسبی را فراهم آوریم، مطمئناً بر روی عملکرد کارکنان اثر مثبت نهاد و باعث می‌شود که بازدهی بهتری در کار خود داشته باشند. این عملکرد بهتر زمینه رسیدن سازمان به مقاصد اصلی و فرعی خود را فراهم می‌آورد.

Paul (۱۹۸۱) ، اعتقاد دارد که استراتژی های پاداش می تواند اشاره کند به بخشهای مشخصی که یک سازمان دارد و جهت گیری های آینده را هدایت می کند.

بر طبق گزارشات wood (۲۰۱۰) نشان داده شده است که بخش مالی شیوه پرداختی را ترکیب می نماید و تمرکز پاداش دهی از برنامه زمانبندی کوتاه مدت را به برنامه زمانبندی بلند مدت تعویض می نماید تا این طریق بتواند یکپارچگی بیشتری را ایجاد نموده و به حفظ بقای سازمان کمک کند .

اگر بتوان ترکیبی از پاداشهای داخلی و خارجی را مد نظر قرار داد ، مطمئنا رضایت کارکنان بیشتر شده و از طرفی شرکت نیز قابلیت پاداش دهی بالاتری هم خواهد داشت . همواره پاداش دهی مالی نمیتواند تنها زمینه رضایت کارکنان سطوح مختلف باشد . بلکه باید به موقعیت پاداش گیرنده نیز توجه شود . سلسله مراتب مازلو در این زمینه می تواند کمک شایانی به سازمان برای پاداشدهی نماید . اگر کارمند از نظر سطح فیزیولوژیکی هنوز نیازمند باشد ، پاداش های مادی می تواند انگیزه بسیاری را برای فرد ایجاد نماید و سطح رضایت وی را افزایش دهد. از طرفی اگر فرد از سطح نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی فراتر رفته است بنابراین برای پاداش می توانیم وی را عضو گروه خاصی در سازمان نماییم که از این طریق مطمئنا میزان سطح رضایت وی بیشتر خواهد شد .

مفاهیم اخلاقی مدیریت پاداش استراتژیک

در فرضیات عقلایی و فردگرایی و جبرگرایی ، مفاهیم اخلاقی در مدل مدیریت پاداش استراتژیک ارتقاء یافته است و به این موضوع توجه بیشتری شده است.

Herry (۱۹۹۶) بحث میکند که در این زمینه ۳ مفهوم جدید در باره پرداخت وجود دارد.

اولین مفهوم ، مدیریت پاداش استراتژیک، باعث ایجاد تعهدی در سلامت کارکنان میشود . سبک جدید پرداختها مقابله میکند از اعتقاد به پرداختهای ثابت . بنابراین قراردادن یک نسبت از بسته های پرداختی " تحت ریسک " از طریق تکنیک هایی همچون پرداخت وابسته به عملکرد و یا پرداخت وابسته به سود ، حمایت می کند .

بهتر است به جای آنکه همچون سبکهای گذشته از پرداختهای (پاداش) ثابت برای تمام کارکنان استفاده کنیم ، روشهای جدیدی را به کار ببندیم که به صورت بسته های پاداش میباشد و میتواند ترکیبی از

پادشاهای مالی و غیر مالی باشد و با توجه به عملکردی که کارکنان دارند و یا میزان سودی که به وجود می آورند، صورت می گیرد.

مقدار ثابت اضافه شده به حقوق و دست مزد میتواند تهدیدی برای عدم امنیت کاری کارکنان باشد و یا به طور به القوه می تواند به هر دو عامل اقتصادی و فیزیولوژیکی (جسمی) کارکنان آسیب برساند و آنها را دچار مشکل کند. مشکلات روحی که در این شرایط به وجود می آید و عاملی برای بی انگیزه شدن و عدم رضایت و بی اثر بودن فعالیتهای آنها می شود، زمینه ای را برای بروز بیماری های جسمی فراهم می آورد و در نهایت روح و جسم کارکنان را درگیر میکند و اقتصاد آنها را نیز به خطر می اندازد.

از جهتی دیگر این روش جدید پرداختی که نسبتی از درآمد تحت ریسک کارکنان را به عنوان سنججه پرداختی قرار دادن میتواند کارکنان را به سمت " اعتیاد شغلی " سوق دهد و باعث شود برای به دست آوردن پاداش بالاتر بیش از حد مجاز کار کرده و جسم و روح خود را دچار بیماری نمایند که این عامل نیز خود میتواند باعث مشکلات اقتصادی برای کارکنان شود. انسانها به واسطه روحیه برتری جویی خود ممکن است به جسم خود آسیب برسانند و بیش از حد مجاز کارکنند و خود را آسیبهای مختلف که گاهی جبران ناپذیر و یا دیر جبران هستند روبهرو نمایند.

مفهوم دوم، Herry اعتقاد دارد که پرداختهایی که به روش جدید مطرح شده صورت می گیرد ممکن است عادلانه نباشد و عادلانه پرداخت نشود.

این موضوع می تواند دو جنبه داشته باشد؛ اولین حالت آن بیشتر به واسطه عملکرد خطوط مدیریتی می باشد و به دلیل به وجود آمدن رویه ای نا عادلانه در حذف پرداختی های تحت ریسک صورت گیرد. در حالت دوم ممکن است عدم عدالت در احساسات و مفاهیم توزیع شده بین سطوح مختلف سازمانی باشد و همه افراد در تمام سطوح و بخشهای سازمانی نتوانند آن درک درستی به دست آورند.

سومین مفهومی که در این زمینه مطرح میشود اجزاء استراتژی پاداش است که میتواند کمک کند به تغییر در رفتار کارکنان. این نتایج با تجزیه و تحلیل رفتار کارکنان زمانیکه پاداشی دریافت میکنند شروع میشود و همانگونه که وقتی به واسطه کار خوبی که فردی انجام می دهد، او را تشویق مینماییم و او تلاش میکند که آن را مداوما انجام دهد؛ پاداش های کاری نیز چنین عملکردی را بر روی کارکنان سطوح مختلف سازمانی دارد و میتواند زمینه ای را فراهم کند که به واسطه تکرار هایی که وی انجام می دهد، آن نوع اقدام مناسب جزء رفتار و اخلاق وی شده و آن را تکرار نماید و حتی طرز تفکر و رفتاری خود را کاملاً تغییر دهد.

این نوع تغییر را می توانیم در فداکاری کارکنان به تعهدات خود با توجه به ارزشها ، ساختار و فرایندهای استراتژی پاداش مشاهده نمود .

در نهایت باید این موضوع را مطرح نمود که مدیریت استراتژیک پاداش کاملا وابسته به شرایط داخلی و خارجی سازمان میباشد . بدون توجه به شرایط محیطی و عوامل خارج سازمانی به هیچ عنوان نمیتوان ادعا نمود که تصمیم گرفته شده ، تصمیمی استراتژیک میباشد . از طرف دیگر تصمیمات استراتژیک فعالیتی پیچیده و نیازمند بررسی های بسیار میباشد که وقتی در حوزه علوم انسانی نیز وارد میشود بسیار دشوار تر شده و نیازمند به بررسی دقیق درباره کارکنان و نوع و میزان خواسته آنها می باشد . دراین بین حتی باید وضعیت خانوادگی و شخصی کارکنان و اینکه در چه سطح درآمدی میباشند تعریف شود . از طرف دیگر موقعیت مالی سازمان و میزانی که میتواند در حوزه پاداش صرف نماید نیز باید به دقت بررسی و تعیین شود . در کنار گروهی که تصمیمات استراتژیک پاداش را تعیین ومدون می نمایند ، سازمان نیازمند گروه تحقیقات نیروی انسانی نیز میباشد ، به منظور آنکه بتواند اثر این نوع پاداشهای مالی و غیر مالی را بر روی کارکنان سطوح مختلف بررسی و تجزیه و تحلیل نماید . این اقدام باعث میشود که بتوانیم در جهت بهبود فرایند پاداشدهی ، اشتباهات را شناسایی نموده و در جهت اصلاح آن قدم برداشته شود . از جهتی دیگر باید به این نکته توجه نمود که ، درست است با اتخاذ تصمیم برای پاداش دهی ، هدف آن است که بر روی عملکرد کارمند اثر مثبت گذاشته شده و کیفیت کاری فرد ارتقاء یابد ، اما همیشه به این نتیجه نخواهیم رسید . باید در نظر داشت که ما با انسانها در ارتباط می باشیم (حوزه نرم) ، و در شرایطی ممکن است این تشویقات به جای آنکه نتیجه مثبت داشته باشد ، در خلاف جهت به حرکت درآید و نتیجه ای منفی به دنبال داشته باشد . در همین موقعیت گروههای تحقیقاتی به خوبی میتوانند هدایت لازم در جهت اصلاح را ایجاد نمایند . در هر حال و با وجود همه پیچیدگی ها سازمان به این شرایط نیازمند است و به هر میزان که وسعت و حوزه عملکرد سازمان افزایش میابد ، نیاز به گروه مدیریت استراتژیک پاداش نیز ارتقاء میابد .