بسمه تعالی

مبانی منابع انسانی

مدیریت پاداش

اثر : مایکل رز

مترجم : دکتر سید اکبر جعفری

انتشارات ارسطو
(چاپ و نشر ایران)
۱۳۹۵

سرشناسه : رز، مایکل، ۱۹۵۳ - م.
Rose, Michael
عنوان و نام پدیدآور : مبانی منابع انسانی مدیریت پاداش /اثر مایکل رز؛ مترجم سیداکبر جعفری.
مشخصات نشر : مشهد: ارسطو، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری : ۳۶۲ ص.: مصور، جدول، نمودار.
شابک :۷-۱۱۶-۴۳۲-۶۰۰-۹۷۸
وضعیت فهرست نویسی : فیپا
یادداشت : عنوان اصلی: .Reward management
موضوع : حقوق و دستمزد -- مدیریت
موضوع : Compensation management
موضوع : مشوق‌های صنعتی
موضوع : Incentives in industry
موضوع : حقوق و دستمزد -- مدیریت -- نمونه‌پژوهی
موضوع : Compensation management -- Case studies
موضوع : مشوق‌های صنعتی -- نمونه‌پژوهی
موضوع : Incentives in industry -- Case studies
موضوع :انگیزش در کار -- نمونه‌پژوهی
موضوع : Employee motivation -- Case studies
موضوع : مدیریت
موضوع : Management
شناسه افزوده : جعفری، سیداکبر، ۱۳۶۱ -، مترجم
رده بندی کنگره : ۱۳۹۵/HF۵۵۴۹ ۴ر۷ح/ ۵
رده بندی دیویی : ۶۵۸/۳۲۲۵
شماره کتابشناسی ملی : ۴۵۲۵۹۵۲

نام کتاب : مبانی منابع انسانی، مدیریت پاداش
مولف : مایکل رز
مترجم : سید اکبر جعفری
ویراستار : زهرا مختاری
ناشر : ارسطو (با همکاری سامانه اطلاع رسانی چاپ و نشر ایران)
صفحه آرایی ، تنظیم و طرح جلد : پروانه مهاجر
تیراژ : ۱۰۰۰ جلد
نوبت چاپ : اول - ۱۳۹۵
چاپ : مدیران
قیمت : ۲۹۰۰۰ تومان
شابک :۷-۱۱۶-۴۳۲-۶۰۰-۹۷۸
تلفن های مرکز پخش : ۳۵۰۹۶۱۴۵ - ۳۵۰۹۶۱۴۶ - ۰۵۱
www.chaponashr.ir

چاپ و نشر ایران
انتشارات ارسطو

فهرست مطالب

عنوان	صفحه
تقدیر	۷
درباره مؤلف	۹
مقدمه	۱۱
بخش اول: مبانی مدیریت پاداش	**۱۳**
فصل ۱: **پاداش و راهبرد پاداش**	**۱۵**
راهبرد پاداش	۲۱
خلاصه	۲۷
فصل ۲ : **دلایل اهمیت پاداش و نحوه تأثیرگذاری آن**	**۲۹**
پیام‌های نمادین پاداش	۲۹
حمایت از ارزشها و فرهنگ سازمان	۳۳
همراستایی با راهبرد سازمان	۳۷
همراستایی با راهبرد منابع انسانی	۳۸
نقش پاداش در مدیریت تغییر	۴۰
سنجش اثرات پاداش	۴۱
خلاصه	۴۶

عنوان | صفحه

فصل ۳: رابطه بین انگیزش و پاداش ۴۸

انگیزش درونی و بیرونی ۴۸

فصل ۴: نحوه ترکیب اجزای مختلف پاداش ۶۵

عوامل تأثیرگذار بر راهبرد پاداش ۶۵

موازنه بین اجزای مختلف پاداش ۷۰

نقش متخصص پاداش ۷۲

خلاصه ۷۶

فصل ۵: نحوه طراحی راهبرد پاداش ۷۸

رویکردی جهت توسعه راهبرد پاداش ۷۸

توسعه چارچوب پاداش ۸۱

ایجاد تغییر و تحول در طول زمان ۹۱

پیامدهای ناخواسته ۹۴

خلاصه ۹۵

فصل ۶: ارتباطات ۹۷

ارتباطات و پاداش ۹۷

نحوه ابلاغ پاداش کل ۹۹

گنجاندن ارتباطات در طرح پاداش ۱۰۴

خلاصه ۱۱۴

مطالعه موردی: انجمن سلطنتی باغبانی ۱۱۵

فصل ۷: مالیات و حق بیمه ملی ۱۲۲

مالیات‌بندی طرح‌های مختلف پاداش ۱۲۵

خلاصه ۱۳۹

عنوان | صفحه

بخش دوم: پاداش در عمل ۱۴۱

فصل ۸: رده‌ها و ساختار پرداخت حقوق ۱۴۳

ساختارهای رده‌ای ۱۴۴

شاخه‌های پاداش حقوق ۱۶۵

خلاصه ۱۷۱

مطالعات موردی: ویچ و شورای شراپشایر ۱۷۳

فصل ۹: مدیریت داده‌های مربوط به حقوق و طرح بررسی افزایش حقوق ۱۸۶

داده‌های حقوق ۱۸۶

بررسی افزایش حقوق ۲۰۱

خلاصه ۲۱۱

مطالعه موردی اسپکسیورز ۲۱۳

مطالعه موردی تئاتر ملی ۲۱۷

فصل ۱۰: طرح‌های پاداش ۲۲۱

مقدمه ۲۲۱

چارچوب طرح اضافه پرداخت ۲۲۴

خلاصه ۲۴۸

مطالعه موردی: مکدونالدز ۲۵۰

فصل ۱۱: تقدیر و پاداش غیرنقدی ۲۶۰

مقدمه ۲۶۰

قدردانی ۲۶۱

خلاصه ۲۷۶

مطالعه موردی شرکت بانکداری هنگ کنگ و شانگهای (HSBC) ۲۷۸

عنوان | صفحه

فصل ۱۲: طرح‌های بلندمدت ۲۸۸

نقش طرح‌های بلندمدت ۲۸۸

طرح‌های سهام ۲۸۹

طرح‌های نقدی ۲۹۹

خلاصه ۳۰۴

مطالعه موردی: مارکس و اسپنسر پی ال سی ۳۰۶

فصل ۱۳: مزایا ۳۱۶

نحوه و دلیل ارائه مزایای مختلف ۳۱۶

ارزش ۳۱۹

مزایای اصلی ۳۲۰

مزایای انعطاف پذیر ۳۲۵

خلاصه ۳۳۱

مطالعه موردی شرکت گایدپوست ۳۳۳

نتیجه گیری ۳۴۳

پیوست ۳۴۸

منابع ۳۵۶

تقدیر

در وهلــه اول از تمــام افرادی که وقت خــود را صرف جمــع آوری اطلاعات در زمینه مطالعات موردی مربوط به سازمان‌های مربوطه کرده و باعث ارزشمندتر شدن مطالب این کتاب شدند، صمیمانه تشکر و تقدیر می‌کنم: نیل بلکشایر از مکدونالدز، مارگرت بریرلی از شــورای شراپشایر، کیم براســنان، درموت کوتیر از کینگفیشر، تیم فیور از اسپکسیورز، آن گاویر از مارکس و اسپنسر پی ال سی، تونی پیرز از نشنان تئاتر، استوارت پایکه از HSBC، کری اســمیت از انجمن ســلطنتی باغبانی و کیت وورال از گایدپوستس تراست. همچنین چالز کاتان، مشاور پاداش در موسسه رسمی کارکنان و توسعه (CIPD) درمعرفی مطالعات موردی و تحقیقات مرتبط نقش مؤثری داشته است.

همچنین از همکارانم در آر ســی پی، ایوان دیودیژ، ســیلویا دایول و کریس ویلســون که اولین پیش نویس این کتاب را مورد بررســی قرار داده و نظرات بســیار سودمندی ارائه کردند، تشــکر می‌کنم. همچنین از فیل لوری که نظرات بســیار ارزشمندی را در مورد این کتاب ارائه نمود، صمیمانه تقدیر می‌کنم. در نهایت، از کریس بلاندل مسؤل مالیات اشتغال در ام اچ‌ای مکاینتر هادســون جهت بررسی و داوری فصل مربوط به مالیات تشکر و تقدیر می‌کنم.

درباره مؤلف

مایکل رز از سال ۲۰۰۹ به عنوان مشاور مستقل پاداش در شرکت مشاوره پاداش (www.rewardsconsulting.co.uk) مشغول به فعالیت بوده است. او همچنین در شرکت شرکای مشاوره پاداش فعالیت می‌کند. وی ساکن لندن می‌باشد و با طیف گسترده‌ای از سازمان‌ها در زمینه کمک به آنها جهت طراحی راهبردهای پاداش و دستیابی به اهداف خاص و فرهنگ سازمان همکاری می‌کند.

جدیدترین سمت مایل رز مدیر پاداش در شرکت آون با مسئولیت محدود که ۱۶۰۰۰ نفر را در بریتانیا و اروپا، خاورمیانه و آفریقا (EMEA) تحت پوشش خود قرار داده است، می‌باشد. همچنین از دیگر مسئولیت‌های شرکتی وی می‌توان از ریاست مدیریت پاداش در بانک تی اس بی، مدیریت منابع انسانی، فعالیت‌های بیمه‌ای در اروپا، بیمه ان زد ای، مدیریت مزایا و پاداش در بیمه عمر ابی نام برد.

مایل رز همچنین از تجربه ده ساله به عنوان مشاور پاداش در شرکت‌های کی پی ام جی و آرتور اندرسون می‌توان نام برد که در این شرکت‌ها با افراد بسیار زیادی از تمامی بخش‌ها و کشورهای مختلف در زمینه پاداش و پروژه‌های منابع انسانی همکاری داشته است.

مایل رز دارای مدرک کارشناسی ارشد در زمینه مدیریت منابع انسانی می‌باشد و با موسسه رسمی کارکنان و توسعه (CIPD)، موسسه رسمی بیمه (CII) و شرکت آر اس‌ای

همکاری می‌کند. او همچنین به در سمت معاونت پاداش موسسه رسمی کارکنان و توسعه (CIPD) از سال ۲۰۰۶ تا ۲۰۰۸ مشغول فعالیت بوده است و در سال ۲۰۰۹ به عنوان کارشناس سال مزایا و پاداش توسط مجله مزایای کارکنان انتخاب شد.

مایکل به طور متناوب در مطبوعات و برنامه‌های رادیو و تلویزیون صحبت می‌کند. او در همایش‌های متعدد در جهان سخنرانی کرده است و بیش از ۲۵ مقاله در زمینه مسائل پاداش و منابع انسانی منتشر ساخته است. اولین کتاب وی تحت عنوان شناسایی عملکرد توسط موسسه رسمی کارکنان و توسعه (CIPD) در سال ۲۰۰۱ منتشر شد و در سال ۲۰۰۳ مجددا چاپ شد. همچنین دومین کتاب وی تحت عنوان راهنمای پاداش غیرنقدی در فوریه ۲۰۰۱ توسط انتشارات کوگان پیج منتشر شد.

مقدمه

امروزه سازمانها براین باورند که نیروی انسانی منبع اصلی ایجاد ارزش در سازمان به شمار می رود. درچنین شرایطی حفظ نیروی انسانی و ایجاد انگیزه درجهت افزایش روزافزون بهره وری درکار با استفاده از مکانیسم های مختلف از وظایف مهم هر سازمان است. در بازار رقابتی امروز، نیازسازمانها به حفظ نیروی انسانی متخصص بیش از پیش نمایان می شود و ارائه پاداش،راهبردی درجهت رسیدن به این مهم است.پاداش در مباحث مربوط به مدیریت از اهمیت ویژه ایی برخوردار است به نحوی که از آن به عنوان یکی از منابع قدرت مدیر و تحت عنوان «قدرت پاداش» یاد می شود،منظور از قدرت پاداش استفاده از پاداشهای مختلف درونی و بیرونی به منظور کنترل عملکرد افراد است. به عبارتی، مدیر از قدرت پاداش به منظور تاثیرگذاری و کنترل رفتار کارکنان استفاده می کند.گرچه همه مدیران دارای قدرت پاداش مشابه ای هستند اما موفقیت در دسترسی و کاربرد اثربخش پاداش، نیازمند مدیریت آن است.

امروزه نیروی انسانی بعنوان یکی از مهمترین عوامل تولیدی در سازمانها به شمار می روند وباهوش ودرایتی که خداوندنصیب آنها نموده است می توانند دیگرعوامل تولیدی را در جهت تحقق اهداف سازمان مدیریت کرده و موجبات رشد و ترقی سازمان را فراهم سازند، لذا اهمیت این منبع تولیدی بیش از سایر منابع در خور توجه است و مدیران سازمانها و مؤسسات، اعم از دولتی وخصوصی با بکار گیری مؤثر این منبع تولیدی بهتر می توانند به اهداف خود دست یابند لذا در خصوص، رسیدن به این اهداف مدیران باید

ضمن شناخت کافی از نیروی انسانی شاغل در سازمان از خواسته ها و خصوصیات فردی کارکنان خود اطلاعات دقیق تری داشـــته با شـــند تا از طریق این اطلاعات بتوانند با ایجاد انگیزه و رغبت،عملکرد کارکنان خود را بهبود بخشـــیده و گامی موثر در بهره وری سازمان خود بردارندو در این میان از پاداش بعنوان مکانیزمی تاثیرگذار جهت رسیدن به این هدف اســـتفاده می شـــود. بعلاوه پاداش بعنوان یکی از ابزارهای مهم جذب و نگهداری کارکنان مورد توجه می باشـــد که با مدیریت صحیح آن می توان رفتارهای درست را ارزش گذاری کرد . مدیریت پاداش به صورت بالقوه بر کارائی افراد و برنامه های اســـتراتژیک سازمان اثر می گذاردکه می توان با استفاده ازاین ابزار و اصلاح عملکرد کارکنان به اهدافی که مطابق خواسته ها و برنامه های مدیران سازمان است دست یافت.

دکتر سید اکبر جعفری
مدرس دانشگاه

بخش اول

مبانی مدیریت پاداش

فصل ۱

پاداش و راهبرد پاداش

فصل اول این کتاب به راهبرد پاداش می‌پردازد و تلاش می‌شود که از این مفهوم رمزگشایی شود، و مثال‌هایی در مورد ماهیت راهبرد پاداش ارائه شود. مهمتر از همه اینکه مفهوم اتخاذ یک موضع راهبردی در زمینه پاداش توضیح داده می‌شود. هدف اصلی راهبرد افزایش ارزش پاداش از طریق ایجاد همراستایی بین پاداش و راهبرد شرکت (سازمان) است. یعنی پاداش به صورت واقعی، عملی و سازمانی مورد بحث قرار می‌گیرد.

در فصل اول، پاداش، راهبرد پاداش و ایده‌ها و مفاهیم مرتبط تعریف می‌شوند. در ابتدا به تعریف چندین اصلاح پرکاربرد در این کتاب خواهیم پرداخت.

پاداش

تعاریف

پاداش که در این کتاب به آن می‌پردازیم به معنای تمام عناصر مالی بارزشی است که کارکنان یک سازمان آنها را دریافت می‌کنند.

دستمزد به معنای پاداش می‌باشد و معمولا در بستر "کمیته دستمزد" که نقش آن نظارت بر حق و مزایایی مدیران اجرای ارشد و برخی اوقات خط مشی حقوق و مزایا است مورد استفاده قرار می‌گیرد.

حقوق و مزایا معمولا اصطلاحی اســت که در آمریکا مورد اســتفاده قرار می‌گیرد و به حقوق و مزایایی دریافتی کارکنان اطلاق می‌شــود. در ســازمان‌های بزرگتر آمریکایی، دو کارکرد حقوق و مزایا (یعنی مقرری و خدمات درمانی) اغلب از یکدیگر متمایز می‌باشند.

مزایــا معمولا به اجزای غیر نقدی پاداش که در اختیار تمام کارکنان قرار می‌گیرد و یا بر اساس سطح و جایگاه به آنان تعلق می‌گیرد، اطلاق می‌شود.

عبارات دستمزد و پاداش هم معنی هستند، در حالیکه اصلاحات حقوق و مزایا بخشی از پاداش و دستمزد می‌باشند. برخی اوقات عنوان شغلی مدیر پاداش و دستمزد را مشاهده می‌کنیم که عنوانی بی معنی اســت، زیرا هر دو عبارت به یک معنی اســت و استفاده از هر دو زائد می‌باشد.

- **پاداش کل:** این عبارت به معنی پاداش بعلاوه طیفی از سایر اقلام غیر پاداشی مانند آموزش و توســعه می‌باشد. فکر نمی‌کنم این عبارت سودمند باشد. به همین خاطر ترجیح می‌دهد پاداش و پاداش کل را به عنوان واژگان مترادف اســتفاده کنم و از عبارتی متفاوت جهت توصیف سایر مواردی که به طور کلی به تجربه کارکنان تعلق می‌گیرد مانند معامله کارکنان استفاده کنم.
- **تقدیر:** این عبارت برخی اوقات به صورت پاداش و تقدیر مورد استفاده قرار می‌گیرد. اما همانطور که در فصل ۹ بحث خواهیم کرد، تقدیر تفاوت بسیار زیادی با پاداش دارد.

اگر نخواهیم یک تعریف کلی تر را از پاداش کل در نظر بگیریم، ممکن است این عبارت سودمند باشد. وارتیانن و همکاران (۲۰۰۸) معتقدند که پاداش به تمام پرداخت‌های پولی، غیر پولی و روانشناختی ارائه شده از سوی سازمان به کارکنان در ازای انجام کارهای محوله اطلاق می‌شود. آنها همچنین پاداش را به عنوان پیامد دریافتی از سوی فرد به خاطر انجام کار محوله تعریف می‌کنند و پاداش را به سه دسته تقسیم بندی می‌نمایند:

- پاداش‌هــای مالی؛ کــه به تمام پرداخت‌های نقدی که بــه کارکنان تعلق می‌گیرد،

اطلاق می‌شـــود. پتانسیل انگیزش بخش پاداش‌های نقدی از کارکرد مبادله‌ای این نوع پاداش سرچشـــمه می‌گیرد: یعنی پولی که به ازای دریافت پیامدهای مطلوب مانند کالاها و خدمات مبادله می‌شود.

- پاداش‌های مادی؛ دارای ارزش پولی قابل تشـــخیص می‌باشـــند، و به معنای هزینه پرداخت شـــده توسط سازمان می‌باشد. اما کارکنان نمی‌توانند این نوع پاداش را با ارزش پولی آن مبادله کنند. نمونه‌های این پاداش شـــامل فرصت‌های آموزشـــی و هدایا می‌شود.
- پاداش‌های روانشـــناختی؛ پیامدهای حمایت کننده و دارای ارزش مثبت ناشـــی از توسعه روابط حرفه‌ای بین حرفی توسط کارمند با سرپرستان و یا همکاران هستند مانند تعریف و تمجید و تقدیر.

اجزای پاداش

همانطور که در شـــکل ۱,۱ مشاهده می‌شـــود، پاداش را می‌توان به چهار بخش تقسیم کرد. این شکل به ما کمک می‌کند روابط بین اصطلاحات فوق را توضیح دهیم.

شـــکل ۱,۱ اندازه نسبی هر یک از چهار مؤلفه پاداش را نشان می‌دهد. البته مسلما این مؤلفه‌ها بر اساس ساختار شرکت، بخش، گروه کارکنان و راهبرد پاداش متغیر می‌باشند.



شکل ۱,۱ چهار مؤلفه پاداش

حقوق پایه

حقوق پایه به معنای حقوق قراردادی می‌باشد و ممکن است شامل مستمری‌هایی شود که به صورت منظم پرداخت می‌شوند. در فصول ۸ و ۹ به بحث حقوق پایه می‌پردازیم. حقوق پایه برای بیشتر افراد بزرگترین بخش پاداش را تشکیل می‌دهد. دو استثنای اصلی در این زمینه عبارتند از:

- مدیران اجرای ارشد که ممکن است پاداش دریافتی آنان شامل پاداش‌های عظیم سالیانه و طرح‌های بسیار قابل توجه سهام باشد.
- فروشندگان و تجار که ممکن است پاداش و حق العمل کاری آنها بسیار بیشتر از حقوق دریافتی باشد.

حقوق متغیر

ممکن است حقوق متغیر به اشکال و میزان‌های متفاوتی ارائه شود؛ اما این نوع حقوق به معنای نوعی پاداش است. برخلاف حقوق که یک هزینه ثابت است، حقوق متغیر همانطور که از نامش پیداست متغیر است و بستگی به به عوامل دیگری دارد، و بنابراین پرداخت یا عدم پرداخت آن مشخص نیست. اگر این نوع حقوق مانند پاداش تضمین شده ثابت باشد آن را حقوق در نظر می‌گیریم که فقط تحت عنوان دیگری مشخص شده است.

مزایا

مزایا به شکل نقدی نیستند و شامل اموال منقول مانند اتومبیل‌های شرکت، مزایایی بیمه مانند بیمه عمر و بیمه خدمات درمانی، مستمری و برخی شرایط و ضوابط مانند تعطیلات می‌شود. با وجود اینکه سهام را به عنوان یکی از اجزای مستقل پاداش در نظر گرفته ایم به این خاطر که میزان آن برای مدیران اجرایی ممکن است بسیار قابل توجه باشد، اما ممکن است سهام به عنوان بخشی از بسته مزایا در نظر گرفته شود. میزان مزایا

(که در فصل ۱۳ مورد بحث قرار خواهد گرفت) در بین بخش‌های مختلف اغلب بر اســاس ارشــدیت متغیر می‌باشــد. جالب اســت بدانیم که میزان هزینه اختصاص یافته به مزایا در بخش دولتی بریتانیا به خاطر قرادادهای مســتمری در بالاترین میزان قرار دارد. در بخش دولتی، طرح‌های تعریف شــده مستمری مزایا هنوز بســیار چشمگیر است هرچند که این نوع طرح‌ها در بخش خصوصی که شکلی از طرح تعریف شده مساعدت رواج بیشتری دارد، خیلی هم نادر نیستند. هزینه طرح تعریف شده مستمری مزایا از هزینه طرح تعریف شده مساعدت به طور قابل توجهی بالاتر است.

سهام

طرح‌های ســهام، بنابر تعریف، تنها در شرکت‌های بخش خصوصی دارای سهام موجود هســتند. سهام عمدتا در اختیار برخی از کارکنان ارشد قرار می‌گیرد اما برخی از شرکت‌ها دارای طرح‌های سهام برای تمام کارکنان هستند که به هر فرد در شرکت امکان می‌دهد از طریق خریداری ســهام در قالب طرح مالیاتی تصویب شده تبدیل به سهامدار شرکت شود. طرح‌های ســهام دارای انواع متنوعی هســتند که کاملا به قوانین مالیاتی مربوطه بستگی دارند. برخی از این طرح‌ها در فصل ۱۲ مورد بحث قرار می‌گیرند.

میزان کل پاداش باید از مجموع اجزای آن بیشتر باشد

مدیریــت مؤثــر پاداش هم به تک تــک اجزای پاداش و هم به هزینــه و ارزش کل آن می‌پردازد. ممکن است اجزای مختلف پاداش دارای اهداف مختلفی باشند اما فراهم آوردن تمامی آنها مســتلزم صرف هزینه است، بنابراین ســازمان باید هم کل میزان پاداش و هم اجزای مختلف آن را در نظر بگیرد. همچنین ممکن اســت گزینه‌هایی در مورد نحوه صرف منابع مالی ســازمان جهت دســتیابی به بهترین تعادل بین اجــزای مختلف پاداش وجود داشــته باشــد. برای مثال، ممکن است حقوق پایه ثابت پایین باشد اما پاداش و سهام سود بالقوه بالاتر باشد. همچنین ممکن است بودجه بیشتری به مزایایی کارآمد مالیاتی که باعث

افزایش بهرمندی کارکنان می‌شـود در مقایسـه با حقوق کاملا مشمول مالیات اختصاص یابد.

نکته مهم این اسـت که این گزینه‌ها و تأثیر آنهـا هنگام اتخاذ یک رویکرد راهبردی و منطق مرتبط با آن به طور شـفاف برای کارکنان توضیح داده شـود. در گذشـته و نیز هم اکنون در بسـیاری از سازمان‌ها اجزای مختلف پاداش به صورت مجزا و در برخی اوقات به شـیوه‌ای جزء به جزء مدیریت می‌شـود. برای مثال، اتومبیل‌های سازمان توسط مدیریت ناوگان و مستمری‌ها توسط بخش مستمری مدیریت می‌شوند. در حالیکه ممکن است این کار از نظر مدیریتی کارآمد باشد، اما نادیده گرفتن میزان کل ارزش عرضه شده به کارکنان قربانی هزینه کل اختصاص یافته سازمان به پاداش شود. در فصل ۶ در مورد نحوه پرداختن موثر به این مسأله از طریق ارتباطات کارآمد بحث خواهیم کرد.

هزینه پاداش

میزان بودجه اختصاص یافته به کل هزینه پاداش و به طور خاص در صد میزان هزینه تخصیص یافته به اجزای مختلف پاداش توسـط برخی از سازمان جای شگفتی دارد. برای مثال، من با سـازمانی همکاری می‌کردم که هزینه طرح تعریف شـده مستمری اختصاص یافته به تنها ۱۵ درصد از کارکنان نیمی از کل هزینه صرف شده برای تمام مزایای شرکت بـود. همانطور که انتظار می‌رفـت، آنها در مورد این تخصیص ناعادلانـه اقداماتی را انجام دادند.

یک روش ارزشمند جهت در نظر گرفتن هزینه کل پاداش این است که آن را به عنوان نسـبتی از تمام هزینه‌های سـازمان (املاک، فناوری، قدرت، بیمه و بهره) در نظر بگیریم. ممکن اسـت میزان پاداش بین ۵ درصد تا ۷۵ درصد هزینه کل متغیر باشـد. از یک طرف ممکن اسـت بخش خدمات که سرمایه اندکی را در اختیار گرفته است، بیش از ۷۰ درصد هزینه‌های کل را به پاداش اختصاص دهد. در مقابل، ممکن است در بخش‌هایی مانند نفت و گاز که میزان قابل توجهی سـرمایه مورد استفاده قرار می‌گیرد، هزینه کل پاداش کمتر

از ۵ درصد تمام هزینه‌ها باشـــد. در حالیکه هزینه‌های اشـــتغال برای تمام مدیران مالی و رهبران سازمان اهمیت دارد، در صورتی که این هزینه‌ها بسیار قابل توجه باشند باید مورد توجه ویژه قرار گیرند.

به اعتقاد من یک روش سودمند این است که هزینه‌های کل پاداش را به عنوان درصدی از کل هزینه‌های سازمان بعلاوه هزینه‌های دسته‌های مختلف پاداش ارائه کنیم. می‌توانید این هزینه‌ها را برای سازمان خودتان در قالب نمودار دایره‌ای نشان دهید. این نوع اطلاعات می‌تـــوان توجه ســـهامداران اصلی را که هرگز پاداش را از این دیـــدگاه در نظر نگرفته اند، جلب کند. همچنین این کار می‌تواند منجر به پرسشـــها و بحث‌های ارزشـــمندی در مورد نقش پاداش در سازمان شود.

راهبرد پاداش

تعریف

می توان اطلاعات ارزشمندی را از منابع غیر منتظره بدست آورد. برای مثال در داستان آلیس در ســـرزمین عجایت نوشـــته لویز کارول، آلیس از گربه چشـــایر می‌خواهد که راه را به او نشـــان دهد. اما وقتی گربه می‌پرســـد که مقصدش کجاست، آلیس پاسخ می‌دهد که اهمیتی ندارد. بنابراین گربه در پاسخ می‌گوید: پس اینکه از کدام راه بروی اهمیتی ندارد.

این نکته کاملا برای ما آشکار است. ما باید درک درستی از مسیر داشته باشیم تا بتوانیم راهبردهای پاداش را طوری طراحی کنیم که متناسب و معنادار باشند و به سازمان کمک کنند. داشـــتن درک صحیح از مسیر همچنین به ما کمک می‌کند که فرصت‌های پیش رو را که ممکن است باعث تسریع پیشرفت یا مانع پیشرفت شوند، مورد بازرسی قرار دهند.

آرمسترانگ و مورلیس (۲۰۰۴) اهمیت داشتن مسیر را به عنوان یکی از اجزایی راهبرد پاداش خاطر نشـــان ســـاخته اند: "راهبردپاداش مســـیری را تعیین می‌کند که در آن نحوه پشـــتیبانی راهبرد شـــرکت از طریق نوآوری‌ها و تحولات مدیریت پاداش، نحوه ترکیب این

راهبردها و نحوه اولویت بندی ابتکارات و سرعت اجرای آنها مشخص می‌شود".

دانکن براون (۲۰۰۱) معتقد است "راهبرد پاداش در نهایت یک شیوه اندیشیدن است که می‌توان جهت پرداختن به مسائل پیش آمده در سازمان در ارتباط با پاداش و نیز نحوه ارزش آفرینی از این طریق از آن استفاده نمود".

سه تعریف دیگر راهبرد پاداش که با آنها مواجه شده ام عبارتند از:

- بکارگیری مسائل شرکت در تصمیمات مربوط به خط مشی‌های پاداش
- یک رویکرد تلفیقی که راهبرد شرکت، رفتارهای کارکنان و پیامدها را به هم مرتبط می‌سازد.
- شیوه‌ای جهت اطمینان از اینکه نظام‌های پاداش به صورت فعال به ادامه مسیر شرکتها کمک می‌کنند.

تعریف کوتاه راهبرد پاداش که من مورد استفاده قرار می‌دهم به صورت زیر می‌باشد:

> راهبرد پاداش یک رویکرد مربوط به پاداش بر اساس مجموعه‌ای منسجم از اصول در پشتیبانی از اهداف سازمان می‌باشد.

یکی از اجزای اصلی راهبرد پاداش که در تمامی این تعاریف منعکس شده است پشتیبانی از سازمان می‌باشد. این بدان معنی نیست که راهبرد پاداش فقط باید یک رویکرد انفعالی باشد، بلکه رویکرد اتخاذ شده باید منعکس کننده فرهنگ و اهداف سازمان باشد. در برخی از موارد این رویکرد باعث ایجاد تغییرات می‌شود. مسلما دریافت پاداش مناسب به عنوان بخشی از رویکرد منابع انسانی می‌تواند منجر به ارائه راه حل‌هایی شود که بر راهبرد سازمان تأثیرگذار هستند. اما باید از اهداف و ارزشهای واحد کسب و کار آگاه بود. نتایج یک نظرسنجی از رهبران شرکتها نشان داد "منابع انسانی باید درک عمیقی از شرکت را ایجاد کند و در عین حال مانند سایر مدیران از یک زبان واحد استفاده نماید.

شاخص‌های پیشنهادی توسط منابع انسانی باید با پیامدهای کسب و کار یعنی تأثیرگذاری بر خدمات مشتری، کاهش هزینه ها، پشتیبانی از زمینه‌های جدید رشد و افزایش وفاداری کارکنان مرتبط باشند (KPMG, 2012a).

آرمسترانگ و مورلیس (۲۰۰۴) معتقدند:

> راهبردپاداش اهداف توسعه‌ای سازمان در بلند مدت را تعیین کرده و سیاست ها، روش‌ها و فرآیندهای پاداش را که بر دستیابی به اهداف سازمان تأثیرگذار هستند، اجرا می‌کند. راهبردپاداش نوعی بیانیه هدف است که اولویت‌های توسعه و عمل را بر اساس طرح‌های پاداش در راستای راهبردهای کسب و کار و منابع انسانی و نیازهای کارکنان در سازمان تعیین می‌کند.

بر اساس مثال‌های ارئه شده در این بخش از کتاب، می‌توان مفهوم راهبردپاداش را برای هر سازمان تعریف کرد. اما صرف نظر از تعریف انتخاب شده، راهبردپاداش باید در بستر راهبرد کسب و کار و منابع انسانی سازمان در نظر گرفته شود.

گستردگی

شاید این مسأله که فقط تعداد اندکی از سازمان‌های دارای راهبردپاداش هستند عجیب به نظر برسد. این امر منعکس کننده تجربه من از فقدان یک راهبرد راهبردی در زمینه پاداش است. بر اساس نظرسنجی مدیریت پاداش موسسه رسمی کارکنان و توسعه (CIPD) در سال ۲۰۱۰، تنها ۳۵ درصد از سازمانهای شرکت کننده در نظرسنجی دارای یک راهبرد مکتوب پاداش بودند. همانطور که در جدول ۱,۲ مشاهده می‌شود، علیرغم تمایل سازمان‌ها این روند در طول چندین سال گذشته افزایش نداشته است.

جدول ۱,۲: گستردگی راهبردپاداش در سازمان ها

نوع سازمان	۲۰۰۸	۲۰۰۹	۲۰۱۰
سازمان‌های دارای راهبردپاداش	%۳۳	%۲۶	%۳۵
سازمان‌هایی که در حال برنامه ریزی جهت ارائه راهبردپاداش هستند	%۲۳	%۲۴	%۳۱

بهترین حالت

این امر که توسعه محصولات، بازاریابی و فروش در زمانی که یک محصول، فرایند یا رویکرد جدیدی در زمینه بازار ارائه می‌شود با استقبال مواجه می‌شوند نوعی تناقض است. این محصولات و رویکردهای جدید هستند که می‌توانند رقبا را در این جهانی که به سرعت در حال تغییر است، شکست دهند. اما زمانی که مدیریت منابع انسانی به ایده جدیدی می‌رسد با طرح یک سؤال به استقبال آن می‌رود: رقبای ما چه واکنشی نشان می‌دهند؟ البته این واکنش نشان دهنده منحصر بفرد بودن فرهنگ یک سازمان خاص نیست.

با وجود اینکه لازم است جهت داشتن توانایی رقابت کارآمد در بازارهای مناسب اشتغال به کارکنان پاداش دهیم، اما نحوه پاداش دهی باید منحصر به خود سازمان باشد. این فرهنگ و ارزشهای سازمان است که برند را تعریف می‌کند و این امر در پاداش منعکس می‌شود، نه پیروی کورکورانه از بازار. بنابراین من کاملا رویکرد بهترین حالت را توصیه می‌کنم نه رویکرد بهترین روش. دنباله روی از دیگران منطقی نیست بلکه انتخاب رویکرد مناسب از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. در حالیکه باید برخی از مسائل مربوط به رعایت قانون را در نظر گرفت، مفهوم "بهترین روش" یک مفهوم نامعتبر است. مسلما لازم است که نحوه عملکرد دیگران را تحت نظر قرار دهیم، اما باید راهبردپاداش را طوری انتخاب کنیم که مناسب سازمان باشد نه اینکه راه برخی از سازمان‌های بزرگ دارای فرهنگ و تاریخچه متفاوت را ادامه دهیم.

نتایج یک نظرسنجی اخیر توسط موسسه جهان اعضای کار (Workspan, 2010) نشان داد که با وجود اینکه دو سوم افراد شرک کننده کاملا اعتقاد داشتند که عملکرد حقوق و مزایای آنان بر اساس ایجاد راه حل‌های منحصر بفرد یا سفارشی سازی شده برای سازمان مربوطه است، اما ۴۲% از شرکت کننده اظهار داشتند که باید تمرکز بیشتری در آینده بر این مسأله داشته باشند.

همچنین در دنباله روی از گرایش‌های جدید که موفقیت آمیز به نظر می‌رسند باید با احتیاط برخورد کرد. بنابراین باید تناسب این گرایش‌ها با سازمان را بر اساس شواهد معتبر مورد ارزیابی قرار داد. این مسأله زمانی از حساسیت بیشتری برخوردار است که مدیر اجرایی ارشد می‌گوید با رویکردی مواجه شده است که فکر می‌کند باید در سازمان اجرا شود.

سایر اصطلاحات

راهبردپاداش ممکن است رویکرد کلی اتخاذ شده توسط سازمان باشد، اما اصلاحات دیگری نیز وجود دارند که ذکر آنها ضروری است. فکر نمی‌کنم لازم باشد بر معنای دقیق این اصطلاحات تمرکز کنیم بلکه باید آنها را طوری استفاده کنیم که بیشترین تناسب را با سازمان داشته باشد. در زیر پیشنهاداتی را در مورد نحوه استفاده از عبارت زیر ارائه می‌دهم:

- **فلسفه پاداش** (اصول پاداش): توصیف باورهای مرتبط با پاداش و نحوه عملکرد آن در سازمان. ممکن است فلسفه پاداش با ارزشهای سازمان مرتبط باشد. فلسفه پاداش یک مفهوم فراگیر و کلی است و جهت ساختاربندی کلی راهبردپاداش مورد استفاده قرار می‌گیرد. در فصل ۵ نحوه طراحی فلسفه پاداش را همراه با مثال‌هایی مورد بحث قرار می‌دهیم.
- **چارچوب پاداش:** دیدگاه کلی در مورد اجزای به هم مرتبط پاداش. نشان دادن چیدمان و ترکیب بندی اجزای پاداش از طریق نمودار می‌باشد.

- **خط مشـــی پاداش:** خط مشـــی‌های دقیق در مورد اجزای خاص پاداش که تعیین کننده انعطاف پذیری، دیدگاه و محدوده‌ها می‌باشد. خط مشی پاداش به طور کلی شـــامل قوانین اصلی پاداش می‌باشـــد و ممکن است بخشی از شرایط و ضوابط کار تلقی شود.
- **رویـــه پـــاداش:** روند و فرایندهای دقیقی که نحوه برخـــورد با کارکنان مختلف را با هدف تغییر یا معرفی یکی از اجزای پاداش توضیح می‌دهند و گردش کار اشکال و ســـطوح قدرت را مشخص می‌کند. برای مثال، حقوق سالیانه به فرایندها و یا روی غیبت از کار ارتباط دارد.

زمان‌بندی

ماهیت پاداش عمدتا بر اساس یک چرخه سالیانه مانند سال مالی، طرح بررسی افزایش حقوق ســـالیانه، پاداش ســـالیانه و اصلاح سالیانه خط مشـــی‌های بیمه تعیین می‌شود. این بدان معنی است که در صورتی که نتوانیم تغییر مورد نظر را در زمان مناسب در این چرخه ایجاد کنیم، باید یک ســـال کامل منتظر چرخه بعدی باشـــیم. اغلب نیاز است که بر اساس درک مســـیر یک دیدگاه بلند مدت را اتخاذ کنیم و ممکن اســـت لازم باشـــد تغیرات را در طول دو یا ســـه ســـال انجام دهیم. این فقط یک مسأله عملی نیست بلکه ممکن است نیاز باشد که سهامداران اصلی را نیز با خود همراه کنیم.

البته هرچند که ممکن اســـت راهبرد اتخاذی ما را در یک جهت خاص و یک موقعیت مطلوب سوق دهد، اما این راهبرد تحت تأثیر عوامل درونی و بیرونی می‌باشد (که در فصل ۴ مورد بحث قرار می‌گیرد). همچنین این عوامل ممکن است ما را از مسیر منحرف کنند. این همان دنیای واقعی اســـت که در آن زندگی می‌کنیم. اما این امر نباید ما را از توســـعه یـــک راهبرد پاداش منصرف کند. این راهبردپاداش به ما در تعیین بهترین رویکرد در پرتو تغییرات غیر قابل اجتناب پیش رو کمک خواهد کرد.

کلیـــت اقداماتی که انجـــام می‌دهیم، اهمیت دارد و تمام اجزای پاداش حاوی پیام‌هایی هستند. اما راهبرد اتخاذی با انجام اقدامات مورد نظر عملی می‌شود. بنابراین با وجود اینکه راهبردپاداش باید در انتخاب مسیر و رویکرد کلی به ما کمک کند، اما این مجموع و برایند اقدامات انجام شده است که سازمان را هدایت می‌کند.

نحوه عملی ســـاختن و جان بخشـــیدن به راهبردپاداش یک مفهوم محوری است که در این کتاب به آن پرداخته می‌شود.

خلاصه

با وجود اینکه اصطلاحات مختلفی جهت تعریف پاداش و راهبردپاداش مورد اســـتفاده قرار می‌گیرند، اما راهبرد اتخاذی در ســـازمان باید شفاف و همسان باشد. در زمان طراحی راهبرد، فلسفه و یا چارچوب پاداش باید رویکردی را انتخاب کنیم که در سازمان کارآمد و موثر باشد، چارچوبی را جهت انجام تغییرات پاداش در اختیار ما قرار دهد و درکی صحیح از مسیر سازمان فراهم نماید.

پرسش‌ها

- از کدام اصطلاحات جهت توصیف پاداش استفاده می‌کنید؟
- چگونه می‌توانید تعریف خاص خود را از راهبردپاداش ارائه کنید؟
- تحلیل هزینه‌های کل پاداش بر مبنای درصد کل هزینه‌های سازمان چه اهمیتی دارد؟
- سودمندی ارزیابی هزینه هریک از دسته‌های پاداش به چه میزان است؟

فصل ۲

دلایل اهمیت پاداش و نحوه تأثیرگذاری آن

در این فصل نحوه تأثیرگذاری پاداش در سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهیم. سپس در فصل ۳ به نقش پاداش در انگیزش و سؤال همیشگی آیا پول انگیزه بخش است؟ می‌پردازیم.

پیام‌های نمادین پاداش

پاداش پیام‌های قوی با خود به همراه دارد. اگر بخواهیم ارزش یک سازمان را مورد ارزیابی قرار دهیم باید میزان پرداخت آن را بررسی کنیم نه آنچه که سازمان در باره خود گزارش می‌دهد. استفاده از کلمات کار ساده و بی هزینه است و اظهار نظر در مورد اینکه چه چیزی در سازمان اهمیت دارد کار ساده‌ای است. اما زمانی که سازمان چیزی می‌گوید اما در هنگام پرداخت عملکرد متفاوتی دارد می‌توان حدس زد کدام پیام عملا تأثیر بیشتری بر کارکنان دارد.

این بدان معنی نیست که سازمان باید هزینه همه چیز را بپردازد. اما در صورتی که بتوان یک رویکرد راهبردی را در زمینه پاداش اتخاذ کند، در این صورت باید میزان هماهنگی بین پیام انتقال داده شده از طریق نظام پاداش و پیام منتقل شده از طریق فرهنگ، ارزشها و اهداف تصریح شده سازمانمورد بررسی قرار گیرد. به عقیده تایسون

(۱۹۹۵)، "پاداش‌های مالی در بلند مدت ممکن است باعث ایجاد انگیزه نشود اما مسلما بیانگر ارزشی است که شرکت برای رفتارهای خاص قائل می‌شود. برای مثل، در نظر گرفتن پاداش برای سابقه طولانی خدمت به عنوان وفاداری تعبیر می‌شود و پاداش دادن به عملکرد با خصوصیات دیگر متفاوت است".

در اینجا چند مثال را در مورد پاداش سابقه طولانی خدمت و اضافه پرداخت فروش ارائه می‌دهیم.

پاداش‌های سابقه طولانی خدمت

استفاده از پاداش سابقه طولانی خدمت برای کارفرمایان امری کاملا متداول است. معمولا کارفرمایان از هدایا و پول نقد و نوعی تجلیل و تقدیر جهت تقدیر از سابقه خدمتی کارکنان استفاده می‌کنند. پاداشهای سابقه طولانی خدمت از زمان‌های بسیار دور امری متداول بوده است. زمانی که از یک موزه محلی بازدید می‌کنید، به احتمال زیاد ظروف نقره‌ای را که بر روی آن تاریخی در قرن نوزدهم حک شده است مشاهده می‌کنید که از طرف یک شرکت یا موسسه به خاطر سابقه خدمتی بیش از ۲۵ سال به یکی از کارکنان اهدا شده است.

همانطور که در فصل ۷ مشاهده خواهیم کرد، مؤسسه گمرکات و عواید سلطنتی (Her Majesty's Revenue & Customs) یک امتیاز مالیاتی خاص را جهت دادان پاداش برای خدمات طولانی مدت (حد اقل بیشت سال) به صورت معاف از مالیات در نظر گرفته است. این امتیاز انحصاری در اواسط دهه ۱۹۷۰ زمانی که یک رویه تک شغلی با یک کارفرما هنوز مرسوم بود، تصویب شد.

اما با وجود اینکه این نوع پاداشها هنوز بسیار رواج دارند، باید تناسب آنها با سازمان را در یک جامعه بسیار پویا و متحرک و متأثر از فناوری که در آن بسیاری از شرکت‌های بزرگ فقط چند سال پیش تأسیس شده اند، مورد بررسی قرار دهیم. افراد جوانی که به بازار کار می‌پیوندند از اینکه قرار است ۴۰ سال نزد یک کارفرما کار کنند، دچار وحشت

و هراس می‌شـود. شـغل‌های دائمی از سالهای متمادی مرسـوم بوده اند، از بین رفته اند. سازمان‌ها برای اثربخشی، تعهد، مشارکت، چالش و غیره ارزش قائل می‌شوند. چند سازمان را می‌شناسـید که سـابقه طولانی مـدت را به عنوان یک ارزش اصلـی در نظر می‌گیرند؟ تقریبا هیچ.

ممکن اسـت ارزش پاداش سـابقه ولانی خدمت زیاد نباشـد اما این نـوع پاداش پیام روشـنی دارد: سـازمان برای سـابقه طولانی خدمت ارزش قائل اسـت. مزایایی مربوط به سـابقه خدمت مانند مرخصی و طرح‌های تعریف شده مستمری مزایا دارای هزینه بالاتری هستند و پیام‌های مشابهی را منتقل می‌کنند. برخی از مشاغل به خصوص در بخش دولتی وجود دارد که در آنها سـابقه طولانی خدمات بسـیار ارزشمند است. بنابراین اگر سازمانی برای سـابقه طولانی مدت ارزش قائل می‌شود، در این صورت باید از پاداش جهت تقدیر از کارکنان دارای سـابقه طولانی استفاده کند. اما بیشتر سازمانها این کار را انجام نمی‌دهند. بنابراین معتقدم که پاداش‌های سـابقه طولانی خدمت نوعی بازگشت به زمان‌های گذشته اسـت که این نـوع پاداش‌ها به عنـوان معیار اصلی در مشـاغل ۴۰ سـاله در نظر گرفته می‌شـدند. اگر به طور کامل در مورد این نوع پاداش تأمل کنیم متوجه می‌شـویم که این نوع پاداش نمی‌تواند منعکس کننده ارزشـهای بسـیاری از سـازمانها باشد و بنابراین پیام نادرستی را منتقل می‌کنند. بنابراین، بیشتر سازمانها باید این مسأله را بررسی کنند که آیا پادش‌های سابقه طولانی خدمت باید بخشی از راهبردپاداش آنها باشد یا نه.

اضافه پرداخت فروش

نقش اضافه پرداخت در فصل ۱۰ مورد بررسی قرار خواهد گرفت. اما استفاده از آن در اینجا جهت روشن ساختن ارتباط آن با پیام رسانی سودمند اشت. جای هیچگونه شگفتی نیست که هدف از اضافه پرداخت یا حق العمل کاری فروش افزایش میزان فروش است. اگر اضافه پرداخت عملکرد مؤثری به عنوان مشوق داشته باشد، فرد دریافت کنند تلاش خواهد کرد که به نتایجی که به آنها پاداش تعلق می‌گیرد، دست یابد. اگر ارزش مشوق و محرک

اضافه پرداخت توسط فرد دریافت کننده درک شود، اضافه پرداخت می‌تواند به عنوان یک عامل محرک اصلی بر رفتارها در راستای اهداف مشوق تاثیر بگذارد.

امـــا همانطور کـــه می‌دانیم، در طول ســـالهای اخیر نمونه‌های بســـیار زیادی از فروش نادرســـت به خصوص در بخش خدمات مالی مشـــاهده اشت. علت این امر معمولا این است که فروش به مشتریانی می‌شود که محصولات و خدمات برای آنها مناسب نیست. همچنین علت این امر تا حد زیادی به نقش نامناسب اضافه پرداخت‌های مشوق نسبت داده می‌شود. اینکه پاداش پیام مهمی را با خود بهمراه دارد، نباید باعث شگفتی شود.

در بســـیاری از موارد، شرکت آموزش‌ها و دســـتوالعمل‌هایی را در زمینه میزان مناسب کالاهایی که بفروش می‌رســـند، ارائه می‌دهد. اما طرح اضافه پرداخت هیچ تمیزی در این زمینه قائل نمی‌شـــود: فروش به هر حال فروش اســـت و اضافه پرداخت و پاداش پرداخت می‌شـــود. بنابراین در حالیکه ممکن است شرکت ســـاده انگارانه باور داشته باشد که رفتار افراد فروشـــنده از طریق آنچه که فرا گرفته یا گفته می‌شود تغیر کند، اما پیام ساده‌ای که از طریق اضافه پرداخت یا پاداش منتقل می‌شود بسیار تأثیرگذار و قوی است. بنابراین در صورتی که بخواهیم از مشـــوق‌های مالی اســـتفاده کنیم، باید بدرستی بدانیم چه چیزی را می‌خواهیم مورد تشویق قرار دهیم.

شکاف بین حرف و عمل

هـــر دو مثال فوق یک نکته را به تصویر می‌کشـــند: اینکه باید به دقت نوع پیامی را که هر یک از اجزای پاداش انتقال می‌دهند را مورد بررسی قرار دهیم و اطمینان حاصل کنیم که این همان پیام مورد نظر ماســـت. در غیر این صورت، زمانی که شـــکاف بین تصور ما و واقعیت وجود دارد، باید آن را تغییر داد. همچنین باید اطمینان حاصل کرد که پیام مورد نظر و پاداش با هم همخوانی و همراستایی داشته باشند.

می توان تضادهایی را بین پیام‌های منتقل شده توسط نظام پاداش و اهداف یا ارزش‌های مـورد نظر را در همه جا مشـاهده کرد. مثال‌هایی در این زمینه در جدول ۲,۱ مشـاهده می‌شود. آیا هیچکدام از این موارد برای شما آشنا به نظر می‌رسد؟

جدول ۲,۱ شکاف بین حرف و عمل در زمینه پاداش

تصور	واقعیت
پرداخت پاداش به عملکرد	اختصاص تنها درصد ناچیزی به پاداش عملکرد
مشتری گرایی	تشویق فروش
اهمیت کلیـدی کمک به موفقیت تیمی	طرح بررسی افزایش حقوق بر مبنای اهداف فرعی
ارزش مشارکت و عملکرد	ارائه مزایا و پاداش بر مبنای سابقه خدمت
مشـارکت دادن تمـام کارکنان در تصمیم‌گیری	عـدم وجود حق انتخـاب در زمینه اجـزای مختلف پاداش

حمایت از ارزشها و فرهنگ سازمان

همانطور که در بخش پیشین مشاهده کردیم، ممکن است شکاف‌های قابل توجهی بین اهداف سازمان و عواملی که پاداش به آنها تعلق می‌گیرد وجود داشته باشند. بیشتر اوقات این ناهماهنگی غیرآگاهانه و ناخواسته است زیرا هیچکس جهت شناسایی شکاف‌ها تلاش نمی‌کند. برخی اوقات ممکن اسـت از روی سـاده انگاری فکر کنیم که کسی به تضادهای آشـکار در سـازمان توجه نمی‌کند. اما افراد معمولا این شکاف‌ها را مشاهده می‌کنند و این امر باعث از بین رفتن اعتماد می‌شود.

از آنجـا کـه پاداش قدرت زیـادی در انتقال پیام دارد می‌تـوان از آن جهت حمایت از ارزشهای سازمان استفاده کرد. از ارزشهای تصریح شده سازمان باید به عنوان مرجع اصلی در همراسـتایی راهبردپاداش استفاده کرد. بسـیاری از سازمانها یک رویکرد ارزش مدار را اتخـاذ می‌کننـد. مطالعه موردی HSBC در فصل ۱۱ مثال خوبی از کاربرد تقدیر توسـط HSBC جهت پشتیبانی از ارزشهای این شرکت است.

پاداش می‌تواند از طریق شیوه‌های مختلفی مانند موارد زیر از ارزشها پشتیبانی کند:

- از طریق نحوه عملکرد مشوق‌ها و سایر نظام‌های حقوق متغیر
- عواملی که در بررسی‌های حقوق سالیانه مد نظر قرار می‌گیرند
- گستردگی و انعطاف پذیری موجود در برنامه‌های مزایا
- نحوه ابلاغ پاداش
- نحـوه انجام تغییـرات در برنامه‌های پـاداش مانند تغییرات باز و مشـارکت دادن کارکنان.

داشتن ارزشهای واقعی با حمایت رهبری به جای چاپلوسی و لفاظی تأثیر بسیار زیادی در بررسـی و طراحـی پـاداش دارد. می‌توان این سـؤال را مطرح کرد: ایـن کار چگونه از ارزشـهای ما پشـتیبانی می‌کند؟ اما یکی از اشکلات مربوط به ارزشها این است که ممکن است آنها تبدیل به بخشی از تصورات ما شوند.

در اینجا مجموعه‌ای از ارزشـهای که به دقت توسـط یک شـرکت جهانی بسیار بزرگ طراحی شـده و در گزارش سالیانه این شرکت در سـال ۱۹۹۸ (مکلین و الکایند، ۲۰۰۴) درج شـده است، مورد بحث قرار می‌گیرد. این ارزشها کوتاه، ساده و کاملا مکتوب هستند. به عنوان یک مدیر پاداش خوشـحالم که بتوانم نحوه کارکرد برنامه‌های مدیریت پاداش و عملکرد در برابر این ارزشها بررسی کنم. این مسأله همچنین در اندیشیدن به نحوه توسعه برنامه‌های جدید و نحوه ابلاغ پاداش به ما کمک می‌کند. نظر شما در این رابطه چیست؟

احتـــرام: بـــا دیگران همان طوری رفتار می‌کنیم که دوســـت داریم بـــا ما رفتار کنند. رفتارهای ســـوء استفاده گرانه و توهین آمیز را تحمل نمی‌کنیم. بیرحمی، سنگدلی و تکبر جایی در این سازمان ندارد.

صداقت: با مشتریان و افراد مراجعه کننده با صداقت و مهربانی رفتار می‌کنیم. زمانی کـــه وعده‌ای می‌دهیم به آن وعده عمـــل خواهیم کرد. زمانی که می‌گوییم نمی‌توانیم کاری را انجام دهیم، آن را انجام نخواهیم داد.

ارتباطات: ما نســـبت به برقراری ارتباطات متهد هستیم. در اینجا زمانی را به صحبت کردن و شـــندیدن حرفهای یکدیگر اختصاص می‌دهیـــم. معتقدیم که اطلاعات باعث پیشرفت می‌شود و اینکه اطلاعات باعث به حرکت درآوردن افراد می‌شود.

برتری: به هیچ چیز به جز بهترین عملکرد در تمام کارهایی که انجام می‌دهیم رضایت نمی‌دهیـــم. تلاش می‌کنیم تا موانع را برای تمام کارکنان از بین ببریم. جذابترین کار ما این است که تلاش کنیم بدانیم چقدر در عمل می‌توانیم خوب باشیم.

ممکن اســـت که ارزشـــهای فوق را به عنـــوان یک مجموعه ارزش در نظـــر بگیریم که مدیریت پاداش و منابع انســـانی می‌توانند از آن جهت انعـــکاس رفتارها و فرهنگ مطلوب استفاده کنند و این ارزشها بر عملکرد منابع انسانی و تمام اقدامات مدیران و رهبران تأثیر بگذارند. اما فقط یک مشـــکل وجود دارد و آن هم این اســـت که رهبران و مدیران این کار را انجام ندادند. شـــرکتی که در اینجا در مورد آن صحبت می‌کنیم انران اســـت که در سال ۲۰۰۱ دچار ورشکســـتگی فاحشـــی شد که بزرگترین مورد ورشکســـتگی در تاریخ آمریکا اســـت. شرکت حسابداری جهانی آرتور اندرســـن هم متعاقب انرون دچار ورشکستگی شد. بســـیاری از رهبران به خاطر کلاهبرداری روانه زندان شـــدند. اگر آنها بر اســـاس ارزشهای تصریح شده خود عمل کرده بودند، این اتفاق نمی‌افتاد.

در اینجا باید مطلبی را روشـــن کنم. من به شـــدت به اهمیت ارزشـــها اعتقاد دارم و از شـــکاف بین حرف و عمل که اغلب مشاهده می‌شـــود، انتقاد می‌کنم. اگر رهبران بر اساس ارزشها عمل نمی‌کنند، عملا نمی‌توانیم کاری را جهت ممانعت از آن انجام دهیم.

فرهنگ و ارزشها دارای یک پیوند قوی هستند. طرز تفکر کنونی در مورد نحوه عملکرد سازمانها در طول سال‌های اخیر دچار تغییرات قابل توجهی شده است و این امر تأثیر بسیار زیادی بر فرهنگ مطلوب گذاشته است. این تأثیرات فرهنگی به نوبه خود بر مدل مدیریت منابع انسانی تأثیر گذاشته است و تأثیر پاداش به عنوان بخشی از این مدل می‌تواند منعکس کننده و محرک تغییرات باشد.

شکل ۲,۱ (دلویته، ۲۰۱۳) تضاد بین رویکرد سنتی تر و اندیشه منابع انسانی مرتبط با آن را با رویه‌های نوظهور نشان می‌دهد.

رویه‌های نوظهور	رویکرد سنتی
شبکه‌ای	سلسله مراتبی
رهبری کردن	هدایت کردن
از پایین به بالا	از بالا به پایین
نتیجه‌گرا	فرآیندگرا
دموکراتیک	خودمتحرک
بهبود	سنجش
پاداش‌های درونی	پاداش‌های بیرونی
سازمان ماتریسی/ ترکیبی	سازمان ثابت
بازخورد لحظه‌ای	بازخورد چرخه‌های سالانه
مبتنی بر نقاط قوت	مبتنی بر نقاط ضعف

شکل ۲,۱ روندهای سنتی و نوظهور اثرگذار بر منابع انشانی

میزان حرکت فرهنگی سازمان از قسمت سمت چپ شکل به قسمت سمت راست مستلزم ایجاد تغییراتی در نظام‌های پاداش است تا اطمینان حاصل شود که این نظام‌ها حاوی پیام‌های همسان هستند.

همراستایی با راهبرد سازمان

در فصل ۱ این نکته ذکر شد که تعریف راهبردپاداش با پشتیبانی از راهبردسازمان ارتباط دارد. تعریف من از راهبرد به صورت زیر است: راهبرد نوعی رویکرد در زمینه پاداش است که مبتنی بر مجموعه‌ای از اصول منسجم در راستای پشتیبانی از اهداف سازمان می‌باشد. همانطور که قبلا ذکر شد، پاداش می‌تواندحاوی پیام‌های مهمی را در مورد مسائل مهم از نظر سازمان باشد و بنابران در تقویت و یا پشتیبانی از اهداف و ارزشهای سازمان از اهمیت زیادی برخوردار است. پاداش به عنوان بخشی از راهبرد یکپارچه منابع انسانی می‌تواند علاوه بر پشتیبانی از راهبرد کسب و کار بر آن تأثیرگذار نیز باشد اما حداقل شرط لازم این است که پاداش در راستای راهبردسازمان باشد و از آن حمایت کند.

پیتر چیز مدیر ارشد موسسه رسمی کارکنان و توسعه معتقد است که مدیریت منابع انسانی باید سازمان و راهبرد کسب و کار و به خصوص عوامل تأثیرگذار بر ارزشها را درک کند. به اعتقاد وی، صصص باید رویکرد شفافی در زمینه نحوه تأثیرگذاری بر مسائلی که باعث ایجاد ارزش می‌شوند بر مبنای اطلاعات واقعی ناشی از تحلیل موثر داده‌ها داشته باشد (به نقل از مجله مزایایی کارکنان، ۲۶ نوامبر ۲۰۱۲).

بنابراین، باید از اهداف سازمان آگاهی داشتبه باشیم تا اطمینان حاصل کنیم که پاداش از این اهداف پشتیبانی می‌کند. این ماله با دیگر جنبه‌های منابع انسانی تفاوتی دارند. اما در دنیای واقعی همیشه اهداف و ارزشهای سازمان آشکار نیستند و ممکن است دچار تغییرات شوند که برخی اوقات این تغییرات نسبتا سریع هستند. بنابراین ممکن است در به نوعی در خلا عمل کنیم. در این صورت این سوال پیش می‌آید که اگر ندانیم به دنبال چه هدفی هستیم چگونه می‌توانیم به مسأله پاداش بپردازیم؟ با اینحال بازهم نیازمند ایجاد

نوعی چارچوب هستیم که که بتوانیم بر اساس آن راهبردپاداش را توسعه دهیم.

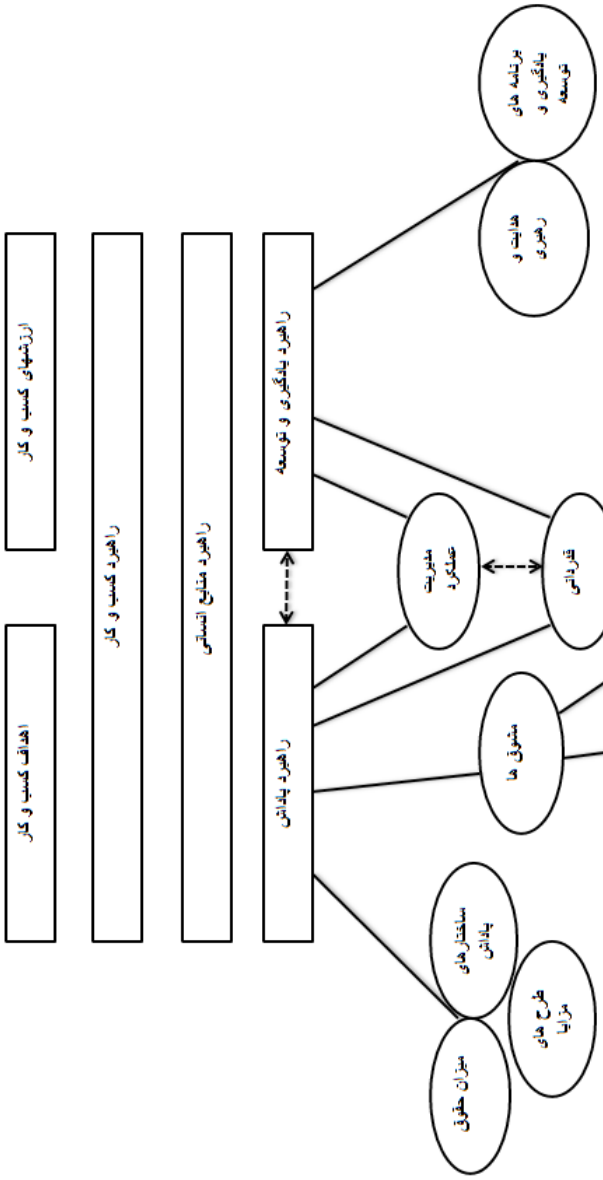
بـه طور معمول حداقل برخی از اهداف سـالیانه وجود دارند کـه می‌توانیم آنها را مد نظر قرار دهیم. باید خود را به سـازمان نزدیک کنیم تا بدانیم چه مسائلی برای آن اهمیت دارد. می‌توانیم با افراد دیگر مرتبط با منابع انسانی جهت ارائه نوعی پیشنهاد همگانی مورد نیاز همکاری کنیم. در نهایت در زمانی که ارزشها و اهداف مشخصی وجود ندارید، باید بر اساس اطلاعات موجود اقدامات صحیح را بر مبنای قضاوت خود تشخیص دهیم.

همراستایی با راهبرد منابع انسانی

گرچه پاداش به عنوان یکی از فنی ترین شاخه‌های منابع انسانی تلقی می‌شود، اما اگر به عنوان بخشـی از رویکرد کلی نگرانه نسـبت به منابع انسانی در نظر گرفته نشود مسلما با شکسـت مواجه خواهد شد. همیشـه تمامیت اقداماتی که جهت ایجاد تغییر در سازمان انجام می‌دهیم اسـت که باعث ایجاد تفاوت می‌شـود. بنابراین باید از نقش خود در ترکیب منابع انسـانی اطلاع داشته باشیم. درحالیکه بین اجزای مختلف پاداش تفاوت وجود دارد، باید بین آنها هماهنگی و همکاری وجود داشـته باشـد و پیام‌هایی که برنامه‌های مختلف نیروی انسانی انتقال می‌دهند باید هم راستا و همطراز باشند.

ارتباطات بین راهبردسـازمانی، منابع انسـانی و راهبردپاداشدر شـکل ۲,۲ برگرفته از آخرین کتاب من تحت عنوان راهنمای پاداش غیرنقدی نشان داده شده اند.

به اعتقاد من یک ارتباط قوی بین پاداش و یادگیری و مدیریت توسـعه و اسـتعدادها وجود دارد. همانطور که در شـکل ۲,۲ مشاهده می‌شود، کارکرد تقدیر و مدیریت عملکرد یکسان نیست اما با این حل نیاز به یک درونداد قوی از هر دو داریم. علاوه براین، ارتباطات مهمـی نیز بیـن عوامل فوق و افرادی که به تامین منابع می‌پردازند جهت تضمین سـطح معقول حقوق و مزایا وجود دارد که در این شـکل به تصویر کشـیده نشـده اند. بنابراین پاداش می‌تواند از طریق همراسـتایی با راهبرد کلی منابع انسـانی از آن پشـتیبانی کند و پیام‌های صحیح را انتقال دهد.



شکل 2.2: ارتباطات کلی منابع انسانی

نقش پاداش در مدیریت تغییر

از آنجا که پاداش حاوی پیام‌های مهمی می‌باشد، نقش مهمی را در مدیریت تغییر ایفا می‌کند. قبلا گفتیم که پاداش باید به پشـــتیبانی از اهداف و ارزشهای سازمان کمک کند. زمانی که اهداف و ارزشـــها تغییر می‌کنند، اجزای پاداش نیز باید به خاطر همطراز شدن با دنیای جدید تغییر کنند.

مســـلما اگر سازمان در حال بازسازی ساختارهای خود است و یا باید به شیوه‌ای جدید عمـــل کند، نظام پاداش باید این تغییرات را منعکس کند، نه مدل قدیمی. در صورت عدم هماهنگی نظام پاداش با اهداف و ارزشـــها به جای اینکه ایجادتغییرات را تســـهیل کند به عنوان مانعی در برابر تغییرات عمل خواهد کرد.

> من در یکی از واحدهای یک شـــرکت کار می‌کردم که مبنای کاری خود را از مبنای انفرادی به کار تیمی تغییر داده بود. به همین خاطر اعضای تیم جهت دستیابی به موفقیت به یکدیگر وابستگی زیادی داشتند. همانطور که می‌توانید تصـــور کنید، ایـــن امر باعث تغییرات قابل توجهی در بین کارکنان شـــده بود. در شـــرکت یک طرح اضافه پرداخت اجرا می‌شود که ۴۰ درصد کارکنان را بر اســـاس اهداف فردی تحت پوشش قرار می‌داد. این طرح نیاز به بررسی فوری داشـــت زیرا امکان داشـــت به جای پرورش رفتارهای تیمی منجر به رفتارهای خودخواهانه شود و بنابراین به مدل جدید کاری صدمه می‌زد. به همین خاطر تصمیم گرفتیم به جای اضافه پرداخت از تقدیر تیمی جهت تشـــویق موفقیت تیم‌ها استفاده کنیم.

در هنگام انجام تغییرات همیشـــه لازم است که طرح‌های حقوق متغیر را مورد بررسی قـــرار دهیم تا مطمئن شـــویم این طرح‌ها منعکس کننده تغییرات اعمال شـــده هســـتند. همچنین در نظر گرفتن نظام بررســـی پرداخت و ارتباط احتمالی آن با مدیریت عملکرد و شاخص‌های جدید ضروری می‌باشد.