

سازمان در نظر دارد تا به عملکرد بهتر آنها پاداش دهد، حتی بیشتر از دیگر شرکتها و یک نوع ایجاد فرصت برای کارکنان است. بی اعتنا به این دلایل تمامی سازمانها علاقه مند به بهبود عملکرد کلی خود هستند، به همین دلیل از شاخصهای متفاوتی استفاده می کنند. این شاخصها به دو نوع کمی و کیفی تقسیم می شوند. شاخصهای کمی عبارتند از نرخ بازگشت سرمایه، افزایش سود، افزایش ارزش سهام، کاهش هزینه تولید فروش بیشتر و کاهش زمانهای از دست رفته تصادفی و غیره. معیارهای کیفی عبارتند از کار گروهی، رضایت مشتریان و ...

انواع طرح پرداخت

راههای مختلفی برای طبقه بندی طرحهای پرداخت تشویقی وجود دارد. یک راه خوب و مفید برای این کار در نظر گرفتن پرداختها تحت عناوین فردی، گروهی یا گروههای کوچک (مثل تیمهای کاری)، سازمانی یا گروههای بزرگ است. (مثل واحد بازرگانی). وسعت و میدان عمل وسیعی برای طراحی هر یک از طرحهای پرداخت وجود دارد. نهایتاً انتخاب طرح (برای چه کسی، چگونه و به چه خاطر) بستگی به اهداف مد نظر، فرایندهای حمایتی مدیریتی و آنچه باعث موفقیت سازمان از طریق فرهنگ و ساختار موجود، می شود، دارد.

پاداش در مقابل تشویق

پاداش، جایزه ای دلخواه پس از یک رویداد است. پاداش ممکن است برای انجام یک کار مشخص یا به بیان ساده تر یک تلاش اضافه تر یا انجام دادن یک کار به صورت موفقیت آمیز باشد. پاداش پس از انجام شدن یک عمل تعیین و پرداخت می شود و هیچ تضمینی برای پرداخت دوباره آن برای کارهای مشابه وجود ندارد.

در حالی که پاداش، واکنشی است، تشویق انگیزشی است. تمرکز تشویق بر دستیابی به اهداف عملکردی و اعطای جایزه برای رسیدن به این اهداف است. بنابراین تشویق یک پیام کاملاً مستقیم

انواع

پرداختهای تشویقی

ترجمه: شهرام خلیل نژاد

SELAHRAH_KHALIL@YAHOO.COM

چکیده

همان طور که می دانیم در حال حاضر بسیاری از کارکنان تنها حقوق یا دستمزد ساعتی نمی گیرند، بلکه آنها از انواع پاداشها و مزایا و منافع نیز بهره مند می شوند. یکی از این موارد، سیستمهای پرداخت تشویقی یا پرداخت بر اساس عملکرد است. تحقیقات نشان می دهند که پرداختهای تشویقی فردی در حدود ۳۰٪ و پرداختهای تشویقی گروهی در حدود ۱۵ تا ۲۰ درصد بر عملکرد افراد و در نتیجه عملکرد کل سازمان اثر می گذارد.

هدف از این مقاله توضیح مفهوم پرداختهای تشویقی و چرایی استفاده گسترده تر از آن در سالهای اخیر، بیان اهداف کلیدی برنامه های پرداخت تشویقی، سبکهای مختلف پرداخت و مزایا و معایب آنها، رابطه سیستمهای پرداخت مبتنی بر عملکرد با فرهنگ سازمانی و ملی، چگونگی تامین مالی این گونه طرحهای جبران خدمت و ارتباط این گونه پرداختها با اهداف استراتژیک بازرگانی و ... است.

مقدمه

پرداختهای تشویقی چیز تازه ای نیست، اما معمولاً به عنوان یک روش غیر سنتی جبران خدمت تلقی می گردد. تمایل به پرداختهای تشویقی یا پرداختهای بر اساس عملکرد ناشی از چالشهای رو به رشد رقابت شدید است.

با اینکه درجات موفقیت این گونه پرداختها در سازمانهای مختلف متفاوت است، ولی آنها نقش بسیار مهمی در انگیزش کارکنان ایفا می کنند. البته مدیران منابع انسانی باید توجه داشته باشند که پرداختهای تشویقی تنها راه انگیزش نیست و نباید تنها

با این گونه پرداختها انتظار حداکثر عملکرد را داشته باشند.

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 این نوع پرداختها 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. 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 مورد نظر: یکی از راههای کاهش هزینه 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.

۴. رقابت پذیر کردن اجزای آنها: یعنی بین رویه های پرداختهای جبرانی شرکتها رقابت ایجاد می شود. این نوع پرداختها یک علامت روشن و واضح برای کارمندان است که

استانداردهای عملکردی و یا پیشی گرفتن از آن پرداخت می‌شود. تنها هنگامی می‌توان از این تشویقها استفاده کرد که معیارهای و مقیاسهای دقیق و قابل اتکای عملکردی داشته باشیم. نخستین اهداف این نوع پرداخت این است که اولاً عملکرد فردی را افزایش می‌دهد و ثانیاً به سیستم پرداخت اجازه می‌دهد تا به کارکنان بهتر و موفقتر توجه بیشتری شود.

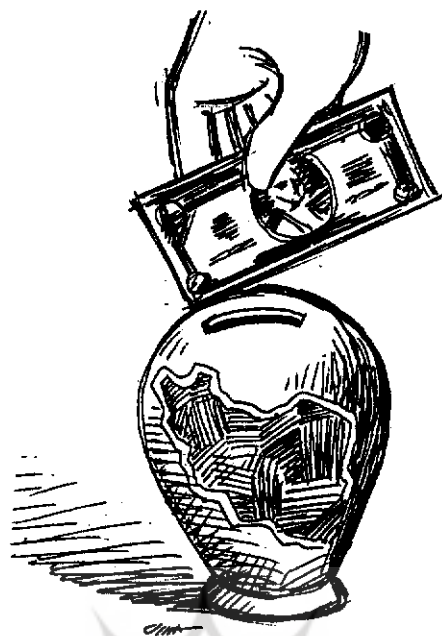
دو شرط اساسی برای موفقیت تشویق فردی موجود است: اولاً سازمان باید سهم فردی هر کس را از کار گروهی جدا کند، ثانیاً به هر کارمند اجازه دهد تا به صورت مستقل و دلخواه کار بکند.

یک طرح اولیه این بود که به کارکنان فقط بر اساس باز داده خود آنها، به تنهایی، پرداخت شود. مثلاً فروشندگان دوره گرد که پرداختشان شامل تنها یک مقدار کارمزد بر اساس ارزش یا تعداد فروش بود. اما امروزه معمولتر است که از ترکیبی از حقوق پایه و جزء پرداختی متغیر استفاده شود. به عنوان مثال در حال حاضر به نمایندگان فروش مقداری حقوق به اضافه کمیسیون پرداخت می‌شود. نکته مورد توجه چگونگی ترکیب این دو مقدار است. اگر مقدار ثابت بالا باشد بهتر است که تا هنگام نزدیکی به اهداف جزء متغیر پرداخت نشود، ولی اگر جزء ثابت کم باشد می‌توان حتی با اولین واحدهای مقدار متغیر را پرداخت کرد.

طرحهای تشویقی فردی می‌توانند بر اساس اینکه اهداف عملکردی کارکنان از چه راهی تعیین می‌شود، طبقه بندی شوند. به طور کلی سه معیار برای هدف گذاری عملکرد وجود دارد:

● **الگوی داخلی:** عملکرد باید مساوی یا بیشتر و بهتر از عملکردهای قبلی سازمان باشد. این نوع هدف گذاری می‌تواند از قسمت فروش تا کارمندان به کار گرفته شود. نکته مهم اینکه برای سیستمهای تشویقی بر پایه بهبود عملکرد نسبت به گذشته، داده های اساسی در دسترس باشد تا استانداردهای عملکردی مورد نیاز ایجاد شود.

● **الگوی خارجی:** عملکرد مورد نظر باید برابر یا بهتر از عملکرد در سازمان دیگر باشد. این نوع مقیاس معمولتر و همه گیرتر است و



بر حقوق کارمند باشد. به عنوان مثال اگر حقوق منظم کارمندی N باشد پاداش یا تشویق می‌تواند به هر مقدار اضافی بر آن تلقی شود.

بقیه سیستمها بر پایه این تصور است که قسمتی از پرداخت بسته به کسب اهداف، دارای ریسک است که به اینها پرداخت تضمین نشده گویند. مثلاً حقوق دریافتی یک سرپرست تولید N است اما پرداختهای ماهیانه اش بر اساس $N-M$ است و M به علت دست یافتن به اهداف دریافت می‌شود، پس مقدار متغیر یا ریسکی آن همان M است.

یک اصل مشخص شده در طراحی سیستمهای پرداخت تشویقی تضمین نشده این است که کارمند باید فرصت دست یابی به مقدار بیشتر از مقدار تشویقی از پیش تعیین شده را داشته باشد (بیشتر از N در مثال بالا). یک قاعده سرانگشتی مناسب این است که اجازه دهد تا به اندازه دو برابر مقدار ریسکی (یعنی $2M$) بیشتر از مقدار عادی کسب کند.

طرحهای تشویقی فردی

طرحهای تشویقی فردی آنهایی است که به کارمند با توجه به دست یابی به

برای کارکنان است: "اگر تو به این سطح از عملکرد بررسی این مقدار جایزه می‌گیری". به علت اینکه پاداش بعد از عمل و همچنین دلخواه است، نیازی به سیستمهای مشخص شده برای اندازه گیری عملکرد ندارد؛ درست برعکس تشویق که نیازمند معیار رسمی برای سنجش عملکرد است. بنابراین با توجه به اینکه تشویق پرداخت را مستقیماً به عملکرد مرتبط می‌کند، سیستم تشویق برای بهبود عملکرد بهتر است.

پیوند عملکرد و پرداخت

بررسیهای انجام شده نشان می‌دهد که کارکنان پیوند ضعیفی بین عملکرد و پرداخت احساس می‌کنند. از طرف دیگر آنها پرداخت را وابسته به فاکتورهای غیرعملکردی همچون مقام و طول خدمت می‌بینند. سیستمهای پرداخت متغیر و به ویژه سیستمهای پرداخت تشویقی می‌خواهد که این پیوند را پررنگتر کند.

رابطه بین پرداخت و عملکرد هنگامی اثربخش تر است که بر پایه آن جنبه های عملکردی که تحت کنترل و تاثیر مستقیم کارمند است، بنا شود: "اگر بیشتر تولید کنی بیشتر می‌گیری". این عمل یک پیوند فوری و بلافاصله بین این دو مولفه ایجاد می‌کند. به این رابطه به اصطلاح مسیر دید (line of sight) گویند. تشویقی که به عملکرد خوب یک مدیر در بخش تحت نظرش در نظر گرفته می‌شود، دارای مسیر دید قویتری نسبت به آن تشویقی است که بر اساس عملکرد کل سازمان به او داده می‌شود.

پرداخت متغیر و تضمین نشده

هر سیستم پرداختی که دارای تشویق یا پاداش باشد، یک سیستم پرداخت متغیر است. پاداش یا تشویق پرداختی برای یک دوره، معلوم نیست که برای دوره های بعدی هم در نظر گرفته بشود. اگر این گونه نباشد و پرداختهای تشویقی از قبل مشخص باشد (بدون توجه به نتایج به دست آمده)، پس بین عملکرد و پرداخت پیوندی وجود ندارد. بعضی از سیستمهای پاداش و تشویق می‌تواند به صورت دادن یک چیز اضافه

منحصراً بر پایه نتایج کسب شده هستند. تمام کارکنان سریعاً متوجه می‌شوند که پاداش وجود دارد اما به شرطی که آنها به اهداف عملکردی برسند یا از آن پیشی بگیرند. برعکس هیچ جایزه ای برای عملکرد ضعیف وجود ندارد.

۶. مرور دوره ای: لازم است که یک طرح به منظور کسب اهداف ادامه پیدا کند. مرور دوره ای یک طرح از دید بازرگانی یعنی یک فرصت برای ارزیابی هزینه های آن و متعادل کردن آن به سمت افزایش بهره وری یا کاهش هزینه. همچنین این مسئله اهمیت دارد که آیا کارکنان از طرح حمایت می‌کنند و آیا این طرح برای آنها پاداشهای مناسبی دارد.

پرداختهای تشویقی گروهی

اصول کلیدی که قبلاً برای پرداختهای تشویقی فردی بیان شد، برای گروه (مثلاً تیم‌های کاری و گروههای پروژه) هم کاربرد دارد. تمرکز بر روی این نوع تشویق در دهه گذشته افزایش یافته است. این نوع تشویق عکس العملی است، نسبت به چندین تغییر مهم در طراحی و مدیریت کاری. فناوریهای پیچیده و محیط های رقابتی منجر به اتکای بیشتر در بعضی از صنایع به تیم‌های پروژه که دارای اهدافی خاص هستند شده است. همچنین یک روند جهانی کوچک سازی در شرکتهای عمومی و خصوصی، باعث کاهش سطوح مدیریتی و ایجاد ساختارهای سازمانی تخت تر شده است که در نتیجه بر کار تیمی و خودمدیریتی تمرکز دارد. تحقیقات نشان می‌دهد که اثر بخشی گروههای کاری شدیداً با مشارکت کارکنان و سبک حمایت مدیریتی مرتبط است.

در چنین محیطی تشویقهای گروهی می‌تواند یک پیوند بسیار موثر بین عملکرد و پرداخت ایجاد کند. یک جنبه مهم تشویقهای گروهی توانایی آنها برای افزایش انعطاف پذیری در ماموریت شغلی با تمرکز بیشتر بر گروه است تا فرد. این عمل دید گروهی قوی‌تری را نسبت به دید فردی ایجاد می‌کند. اهداف عملکردی گروههای کاری شبیه به طرحهای تشویق فردی و مرتبط به اهداف بهره وری و مالی و دیگر

در حالی که بسیاری معتقد به پاداش بر اساس کار فردی هستند، دمینگ، پایه‌گذار TQM پاداش بر اساس شایستگی فردی را این‌گونه توصیف می‌کرد: یک بیماری کشنده برای مدیریت.

کارمند بر اهداف خاص است، پس سادگی و وضوح اجباری است.

۲. منبع مشخص تامین مالی: طرح تشویقی چگونه تامین مالی می‌شود؟ یک طرح خوب ممکن است از طریق بهره وری بالا یا کمتر شدن هزینه ها تامین مالی شود. طرحهایی که دارای منبع مالی مشخص و مناسبی نیستند، یک هزینه اضافی‌اند و ممکن نیست در میان یا بلند مدت موفق شوند.

۳. سیستم‌های مدیریت و پیگیری عملکرد: سیستم‌های تشویقی مناسب به وسیله سیستم‌های مناسب پیگیری داده که کارمندان را قادر به نظارت به پیشرفتشان می‌کنند، حمایت می‌شوند. سرپرستان و مدیران باید با بازخورد و همکاری مفید این سیستم‌ها را تقویت کنند تا کارمندان در کسب فرصتها به حداکثر موفقیت برسند.

۴. پاداش مکرر: بهترین طرحها، آنهایی هستند که به کارمندان به صورت متوالی و مکرراً پرداخت می‌کنند. نزدیک کننده پیوند بین عملکرد و تشویق، سیستم موثرتری در بهبود و حفظ تمرکز و جهت گیری فردی خواهد داشت.

۵. پرداخت برای عملکرد: اکثر طرحهای موفق بر پیوند بین تشویق و عملکرد تاکید دارند. به طور مشابه طرحهای قابل قبول

به طور معمول برای کارمندان مدیریتی، فنی و حرفه ای استفاده می‌شود. هدف، افزایش ارتباط عملکرد با یک استاندارد صنعت یا مقایسه با گروهی از سازمانهاست.

• **اهداف بازرگانی استراتژیک:** عملکرد نسبت به اهداف بازرگانی تعیین شده برای سازمان سنجیده می‌شود. مدیران میانی و ارشد معمولاً دارای اهداف عملکردی خود بر پایه اهداف استراتژیک سازمان هستند. ملزومات عملکردی بر اساس مسئولیت ویژه هر مدیر تغییر می‌کند و از خروج سرمایه از واحدهای بازرگانی یا بازگشت سرمایه تا سود ویژه یا ارزش سهام تغییر می‌کند. برنامه های پرداخت تشویقی فردی معمولترین نوع تشویق مورد استفاده در سازمانهاست. مزایا و معایب آن در زیر ذکر شده است:

مزایا:

۱. بین پرداخت فردی و سهم در کار، پیوندی واضح ایجاد می‌کند.
۲. از کارکنان با عملکرد بالا حمایت می‌کند.
۳. اثر مهمی بر شاخصهای عملکردی کلیدی مانند بهره وری، کیفیت و فروش دارد.
۴. هزینه های پرداختهای جبرانی کل را به اهداف سازمانی مرتبط می‌کند.

معایب:

۱. ممکن است فردگرایی و رقابت بی فایده را افزایش دهد.
 ۲. نیازمند یک سیستم جامع و قابل اتکا برای سنجش عملکرد است.
 ۳. ممکن است به عملکردهای خوب قبلی که بدون این سیستم به وجود می‌آید، پایان دهد.
 ۴. ممکن است اگر عملکرد خوب یک کارمند با عملکرد بد دیگری خنثی شود، هیچ بهبودی برای سازمان به دست نیاید.
- اصول کلیدی زیر برای طراحی یک طرح تشویقی فردی باید در نظر گرفته شود:
۱. طراحی ساده و اهداف روشن: یک طرح باید برای مشارکت و درک ساده باشد و باید بر پایه اهداف عملکردی قابل سنجش بنا شود. هدف طرح تشویقی فردی تمرکز

اهداف ویژه است.

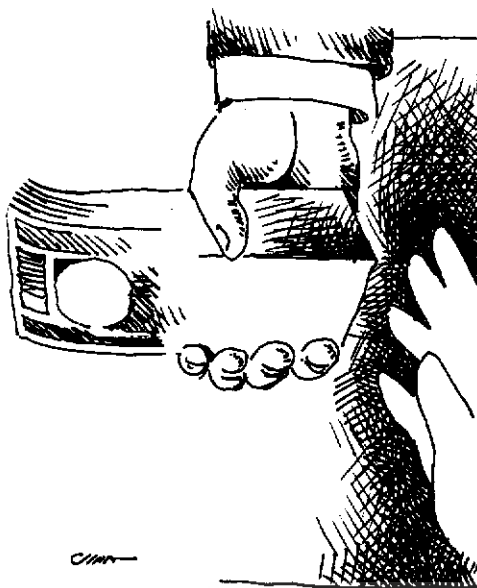
مشارکت در دستاورد

مشارکت در دستاورد یک سیستم تشویق گروهی است که بهبود بهره وری را با کارکنانی که آن را به وجود آورده اند، تسهیم می‌کند. این، یکی از رو به رشدترین سیستم‌های تشویق برای عملکرد است. طرح شامل بهبودهای به دست آمده در عملکرد بر اساس داده های توافق شده، محاسبه اثر مالی این بهبودها (معمولاً به صورت کاهش هزینه ها) و تسهیم شدن دستاوردهای مالی با کارکنان است. هدف ایجاد جو کاری است که در آن کارمندان از افزایش بهره وری سازمان سود مالی می‌برند. بنابراین افزایش بهره وری و پاداشهای کارکنان به صورت واضحی به هم پیوند می‌خورند.

اولین طرح مشارکت در دستاورد طرح اسکنلن (Scanlon plan) است که بعد از مرگ جو اسکنلن یکی از مقامات رسمی اتحادیه کارگران فولاد امریکا، به این نام نامیده شد. اسکنلن سیستم مشارکت با هدف افزایش بهره وری و بهبود فرایندهای عملیاتی که باعث افزایش سود می‌شود را پیشنهاد کرد.

طرح اسکنلن بر این مسئله تاکید دارد که مدیریت مشارکتی و مشارکت کارکنان یک جنبه حیاتی در طرحهای مشارکت در دستاورد است. تحقیقات نشان می‌دهد که ارتباط بین بهره وری و پرداخت در جایی شدید است که تعهد به مشارکت کارکنان و سبک حمایت‌کننده مدیریت مشارکتی وجود داشته باشد.

این طرح بهره وری را این گونه معرفی می‌کند: هزینه های پرداخت حقوق به‌ازای هر واحد فروش، دستاورد مالی (افزایش بهره‌وری) با دست‌یابی به سطوح تولید و یا پیشی گرفتن از آن، همراه با هزینه های پرداخت حقوق کمتر از مقدار تعیین شده به دست می‌آید. هر آنچه به‌عنوان سود مالی به دست می‌آید بین سازمان و کارکنان تقسیم می‌شود. یک نوع تقسیم عبارت است از ۷۵٪ برای کارکنان و ۲۵٪ برای سازمان. پرداختها به کارکنان بر اساس دوره زمانی معین و مشخص است (مانند یک ماهه یا



سه ماهه). اما در پایان دوره تمامی سهم کارکنان پرداخت نمی‌شود و مقداری از آن برای دوره هایی که سود وجود ندارد، پس انداز می‌شود. هدف از این کار منظم بودن پرداختها در طول سال است. مقدار باقی مانده در پایان سال به کارکنان پرداخت می‌شود.

طرح اسکنلن تنها یک نمونه از طرحهای مشارکت در دستاورد مالی است. طرح راکر که بعد از مرگ اقتصاددان امریکایی Allan Rucker به این نام نامیده شد، دستاوردهای به دست آمده را بر اساس یک فرمول ارزش افزوده محاسبه می‌کند. طرحهای ایمپراشیر (Improshare) به طور مشابه سودها را بر پایه ساعات استاندارد برای تولید (بر پایه محاسبات مهندسی صنایع) در مقابل ساعات واقعی انجام شده، می‌سنجد.

به طور کلی یک حرکت عمومی از فرمولهای از پیش تعیین شده به سمت رویکردهای طراحی دلخواه که رابطه بین عملکرد و پرداخت را برای گروههای کاری به وجود می‌آورد، وجود دارد. این روند نشان می‌دهد، هر شرایط کاری با دیگری متفاوت است و هدف برجسته ای برای کارکنان وجود دارد تا از مهارتها و استعدادهای خودشان برای حل مشکلات و چالشهای موجود در محیط

کارشان استفاده کنند.

پرداخت برای کیفیت و خدمت به مشتری از تشویقهای گروهی به طور روزافزونی به عنوان وسیله پاداش تیمهای کاری در عوض دست‌یابی به کیفیت و خدمت به مشتری استفاده می‌شود. معمولاً شرکتهای تولیدی بر کیفیت محصول و شرکتهای خدماتی مانند بانک بر خدمت به مشتری تاکید می‌کنند. هر عضو تیم سهم برابری از کل پرداخت تشویقی تیم که برای دست‌یابی به اهداف از پیش تعیین شده در کیفیت و خدمت دریافت می‌کند، می‌گیرد.

نقش تشویقها و معیارهای عملکردی (به خصوص ارزیابی عملکرد فردی و تشویقهای فردی) یک موضوع مورد بحث در مدیریت کیفیت جامع است. دمینگ پایه گذار TQM همیشه پیشنهاد می‌کرده است که ارزیابی عملکرد و پرداخت بر اساس شایستگی فردی با بهبود کیفیت مرتبط است. یک عقیده اساسی TQM بر این است که فرایند یا سیستم کار یک تعیین کننده اولیه عملکرد و در نتیجه منبع اصلی هرگونه مغایرت با استانداردها است. بر پایه نظر دمینگ، تلاش برای سنجش و تشویق عملکرد فردی از نیاز به تلاش تیمی می‌کاهد. TQM وابستگی بین همکاران، تجهیزات و رویه ها و دیگر عوامل که به طور مثبت یا منفی بر عملکرد تاثیر می‌گذارد را در نظر می‌گیرد. دمینگ ارزیابی عملکرد فردی و طرحهای پاداش بر اساس شایستگی فردی را این گونه توصیف می‌کند: "یک بیماری کشنده برای مدیریت".

دیگران بحث می‌کنند که عملکرد مالی سازمان و TQM به هم مرتبطند، بنابراین می‌گویند که بین کیفیت و پرداخت یک پیوند واضح و روشن وجود دارد. بنابراین، با تمرکز گسترده بر کیفیت و خدمت، شرکتهای بسیاری از تشویقهای گروهی استفاده کرده اند. هدف ایجاد رابطه و پیوند بین پرداخت و کیفیت از طریق سیستم‌های پاداش گروهی ویژه است. این رویکرد دو مزیت عمده دارد: اولاً تاکید TQM بر عملکرد تیمی یا گروهی یک پایه ساده و عقلانی برای یک سیستم تشویقی است.

ترجیحا همراه با پرداختهای معمول ماهانه خود. مدیران و کارکنان حرفه ای باید به صورت سه ماهه یا شش ماهه تشویق شوند و مدیران اجرایی ارشد به صورت سالانه.

تامین مالی

دو راه برای تامین مالی یک پرداخت تشویقی وجود دارد. اول: این مقادیر می تواند از طریق افزایش سود و یا کاهش هزینه که به وسیله تحقق اهداف به دست آمده است تامین شود. دوم: این مقادیر می تواند یک هزینه اضافی برای سازمان باشد. بعضی از طرحهای تشویقی به صورت یک هزینه اضافی باقی می ماند، مگر اینکه یک کاهش متناسب با آن در مورد دیگر هزینه ها ایجاد شود؛ مانند هزینه های حقوق پایه. این رویکردی است که سازمانها گاهی اوقات برای ایجاد آن از سیستم پرداخت تضمین نشده استفاده می کنند.

تناسب با فرهنگ سازمان

پرداخت بر اساس عملکرد هنگامی بسیار موثر است که سبک مدیریتی و فرهنگ موجود را تقویت کند. این تقویت نیازمند توجه به موضوعاتی مانند تمرکزگرایی و تمرکززدایی، درجه کنترل کارکنان یا استقلال آنها در کار و دیگر ویژگیهای سازمان است. □

منابع

۱. گری دسلر، مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه دکتر سید علی پارسایان و دکتر محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۸
۲. نسرین جزینی، مدیریت منابع انسانی، نشر نی، ۱۳۷۵
۳. شیمون آل، دولان و رندال اس، شولر، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمد طوسی و محمد صائی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت، ۱۳۷۶
۴. سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، ۱۳۸۲
۵. انصاری، قاسم، "تشویق اهرمی قوی در اختیار مدیران"، مجله تدبیر

● شهرام خلیل نژاد: دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی

**طرحهای تشویقی
سازمانی ممکن
است باعث دلسردی
کارکنان با عملکرد
بالا و دیده نشدن
ضعف کارکنان دارای
عملکرد پایین شود.**

ثانیاً سیستم های تشویقی می توانند بخوبی به شاخصهای عملکردی کیفیت (مانند کاهش نقصها) و شاخصهای عملکردی خدمت (مانند کاهش شکایات مشتریان) پیوند بخورند.

مزایا و معایب پرداختهای گروهی مزایا:

۱. کار تیمی را به وسیله پیوند دادن جوایز به عملکرد گروهی تشویق و تقویت می کند.
۲. افزایش فشار به کارکنان ضعیف تا وضعیت خود را بهبود بخشند.
۳. اجازه استفاده بهتر از اعضای تیم و همچنین انعطاف پذیری بیشتر به کارکنان را می دهد.
۴. یک پیوند واضح بین تشویق و عملکرد گروهی ایجاد می کند.
۵. می تواند به راحتی طراحی و اداره شود البته هنگامی که شاخصهای عملکردی کلیدی تعریف شده است.

معایب:

۱. کاهش تاکید بر عملکرد فردی که به کارکنان ضعیف اجازه می دهد تا در گروه حل شوند.
۲. گاهی اوقات باعث می شود که پرداخت برای عملکردهایی که بدون برنامه تشویقی به دست می آمدند، پایان پذیرد.

تمرکز بر اهداف بازرگانی استراتژیک

اولین مرحله طراحی سیستم تشویقی تعریف معیار عملکرد مورد نیاز است. هدف، ایجاد یک مسیر دید مستقیم برای کلیه کارکنان تحت سیستم تشویقی است. سوالی که از هر سطح سازمان پرسیده می شود این است که چگونه بخش یا گروه کاری می تواند اثر بیشتری بر ارزش سهم و سود داشته باشد. یک بخش تولیدی به وسیله افزایش بهره وری عملیاتی می تواند بر سود و در نتیجه بر ارزش سهام اثر بگذارد. بنابراین شاخصهای عملکردی آن بهتر است که بر روی موضوعاتی مانند هزینه و کارایی تاکید کند. به صورت مشابه، بخش فروش می تواند با اثر بر حاشیه سود ناخالص و مقدار فروش بر سود تاثیر بگذارد. شاخصهای عملکردی برای کارکنان فروش باید این موضوع را نشان دهد.

ایجاد و توسعه یک چارچوب جامع جبران خدمت

سیستم های تشویقی نیازمند یک پارچه شدن با یک چارچوب کلی جبران خدمت است. باید در مرحله طراحی موضوع حقوق پایه در نظر گرفته شود و اینکه چطور حقوق پایه باید با پرداخت تشویقی ترکیب شود. پرداخت کل (حقوق پایه به اضافه مقدار تشویقی) باید برای هر کارمند چگونه باشد؟ آیا فقط باید یک نوع سیستم تشویقی باشد؟ یا اهداف چندگانه برای برنامه های تشویقی وجود دارد؟

حتمی کردن تقویت رفتار مطلوب

هدف یک سیستم تشویقی تقویت اهداف بازرگانی استراتژیک و اولویتهای سازمان برای کارکنان است. بنابراین این نکته حیاتی است که این فرایند روشن باشد، یعنی: اولاً اهداف عملکردی به طور واضح و صریح بیان شوند.

ثانیاً ماهیت تشویق تعریف شده باشد. ثالثاً تناوب پرداخت باید به صورتی باشد که به طور مداوم پیغام سازمان را تقویت کند. قانون عمومی برای تناوب پرداخت این است که کارکنان با پرداختهای کمتر باید حداقل ماهانه این پرداختها را دریافت کنند؛