

بررسی مداخله‌ها و پیش‌ران‌های راهبردی مدیریت عملکرد پاداش بنیان^۱

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۱۲/۰۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۰۳/۰۸

سریننی واس آر. کاندولا *

ترجمه: غلام جاپلقیان

چکیده:

مدیریت پاداش در بافت مدیریت عملکرد همانند نظام یکپارچه‌ی پاداش‌دهی عمل می‌کند و با درآمدی برابر، تأمین نیازهای مالی و غیر مالی کارکنان را تضمین نموده و به میزان مشارکت آنان در کسب اهداف سازمان، پاداش مناسب می‌دهد. برای موفقیت مدیریت عملکرد، مدیریت پاداش اهمیت خاصی دارد؛ چرا که توان آن در انگیزه دادن کارکنان به منظور عملکرد بهتر نامحدود است. استفاده‌ی اهرمی از مدیریت پاداش در راهبرد مدیریت عملکرد، به رویکردی کل‌گرا و تیزهوشی حرفه‌ای نیازمند است. پاداش شمشیری دو لبه است؛ بدین منظور، باید با در نظر گرفتن منافع جمعی و فردی کارکنان تعیین و پرداخت گردد. همچنین پاداش باید با اهداف راهبردی سازمان ارتباط درونی و هم‌سوئی داشته باشد. در این مقاله پس از ذکر اهمیت پاداش در مدیریت عملکرد، به مداخله‌ها و پیش‌ران‌های (محرك‌های) مدیریت عملکرد پاداش بنیان اشاره می‌شود. اهداف اصلی مداخله‌ی اول که پرورش مدیریت عملکرد پاداش بنیان نام دارد به سازمان این امکان را می‌دهد تا مدیریت پاداش عملکرد محور را به‌وجود آورد. مجموعه‌ی ده پیش‌ران نیز به تحقق این مداخله کمک می‌کند. مداخله‌ی دوم یعنی سرمایه‌گذاری، در راهبرد پاداش برای نهادینه کردن مدیریت عملکرد، به عنوان روش سازمانی و شیوه‌ی زندگی کارکنان تلقی می‌شود، این مداخله نیز از ده پیش‌ران تشکیل شده است.

کلید واژه‌ها:

مدیریت عملکرد، پاداش، مدیریت عملکرد پاداش بنیان.

۱. این مقاله ترجمه قسمتی از فصل دوم کتاب ذیل است:

Kandula, Srinivas R. (2007) *Performance Management: Strategic, Intervention, Drivers*, New Delhi, Prentice- Hall of India. (Republished in paperback in 2008 by phi Learning)

*. مدیر منابع انسانی شرکت فناوری ارتباطات ساسکن با مسئولیت محدود واقع در شهر بانگالور کشور هندوستان.

مقدمه

پاداش‌های نقدی و غیرنقدی اجزای اصلی ساختار مدیریت عملکرد هستند؛ به طوری که پاداش در عملکرد اثربخش کارکنان، بسیار بااهمیت تلقی می‌گردد. اگر مدیریت پاداش، ناکارآمد باشد یا از پاداش برابر و مناسب استفاده نشود، دیگر چگونگی اجرای آن مهم نیست؛ چراکه پاداش، اثر خود را از دست می‌دهد. پاداشی که کارکرد اصلی آن انگیزش و تأمین نیازهای کارکنان باشد، اگر درست مورد توجه قرار نگیرد، به منبع پرتوانی برای بی‌انگیزه کردن کارکنان تبدیل خواهد شد. اجرای ناشیانه و نادرست راهبرد پاداش، اگرچه بخشی از نیازهای کارکنان را تأمین می‌کند، ولی به سایر بخش‌های نیازمند آن آسیب می‌رساند و اغلب سلامت سازمانی کارکنان را تهدید می‌کند. این در حالی است که اجرای نظام‌مند راهبرد پاداش، نه تنها نیازهای اصلی انگیزشی کارکنان را تأمین کرده بلکه به کارکنان امکان می‌دهد که در سطوح انگیزشی بالاتری فعالیت نمایند.

در نگاه سنتی، پاداش‌های نقدی با منافع سازمان و کارکنان به نظر ناسازگار می‌آیند. چنین فرضی منطقی است؛ اما اقتصادهای نوین، عادات و رسوم فرهنگی متغیر و شیوهی کار مدیریت فرا مردمی، تا حد بسیار زیادی این گزاره را تغییر داده است. در نتیجه امروزه شیوه‌های کار، همانند طرح سهام‌داری کارکنان، مشارکت، توانمندی و همکاری، همگی به نیروی کار بستگی دارد. به هر حال هنوز کارهای بسیاری باقی مانده است که باید در این زمینه انجام شود. در این راستا اولین اولویت سازمان آن است که طرح‌های تشخیص، انگیزش و پاداش باید عملکردگرا باشند. این شیوهی کار تدریجی و فردی، باید در زیر مجموعه‌ی مدیریت پاداش قرار گیرند. به عبارت دیگر پاداش، راهبرد قدرتمند سازمان است که باید برای کسب عملکرد متعالی فردی و سازمانی استفاده و به کار گرفته شود.

با توجه به اهمیت و اولویت این موضوع در این مقاله، ابزار ارزشمند راهبرد مدیریت عملکرد پاداش‌بنیان، ارائه شده است. انتظار می‌رود که این ابزار، عملکرد کارکنان را افزایش داده و به تعالی عملکرد کمک نماید. بدین منظور، این مقاله در پنج قسمت ارائه شده است. در قسمت اول، چستی مدیریت پاداش در بافت مدیریت عملکرد بررسی می‌گردد. در قسمت دوم، اهمیت راهبرد مدیریت عملکرد پاداش‌بنیان در چارچوب کلی مدیریت عملکرد، توصیف می‌شود. این راهبرد، به همراه دو مداخله‌ی دیگر تحول یافته است. اولین مداخله‌ی راهبرد مدیریت عملکرد

پاداش بنیان، پرورش شیوهی کار و خطمشی مدیریت عملکرد پاداش بنیان است که در قسمت سوم ارائه شده است. در قسمت چهارم به بررسی مداخله‌ی دوم پرداخته شده است؛ این مداخله، سرمایه‌گذاری در مدیریت پاداش بنیان برای نهادینه سازی مدیریت عملکرد است.

مدیریت پاداش

مدیریت پاداش در بافت مدیریت عملکرد، همانند نظام یکپارچه‌ی پاداش تعریف می‌گردد؛ که درآمد برابر و تأمین نیازهای مالی و غیر مالی کارکنان را تضمین می‌کند و به میزان مشارکت آنان در کسب اهداف سازمان پاداش مناسب می‌دهد. نظام عملکرد پاداش بنیان، دارای ویژگی‌های زیر است:

- این نظام، نه تنها بر پاداش‌های مالی، بلکه بر پاداش‌های غیر مالی مانند غنی‌سازی شغل، استقلال و آزادی کار، مسافرت‌های خانوادگی به هزینه‌ی سازمان، جایزه به کارکنان نمونه و رسانه‌ای کردن موفقیت کارکنان و غیره، تأکید دارد؛
- پاداش باید با نقش کارمند در اجرای مسئولیت‌های سازمانی و کسب اهداف سازمانی تناسب داشته باشد؛
- پاداش باید برابر باشد؛ یعنی در پاداش به کارکنان، باید برابری رعایت گردد؛
- پاداش باید یکپارچه باشد؛ یعنی در طراحی و کاربرد راهبرد مدیریت پاداش، باید توازن و همه جانبه‌نگری رعایت گردد؛
- پاداش باید دو نتیجه داشته باشد: تأمین نیازهای انگیزشی کارکنان و کسب اهداف سازمانی؛
- پاداش باید عملکردگرا باشد و بتواند با نهادینه‌سازی نظام‌های مدیریت عملکرد، تعالی و بهبود عملکرد را به وجود آورد.

آنچه شامل مدیریت پاداش نمی‌باشد؟

تشخیص این موضوع نیز اهمیت دارد که چه چیزهایی در بافت مدیریت عملکرد نباید پاداش به حساب آید. پاداش در بافت مدیریت عملکرد، نه صرفاً مدیریت پاداش پول بنیان و نه پاداش با الگوی جامعه شناختی است. لذا مدیریت عملکرد پاداش محور، به این معانی نیست:

- پاداش صرفاً نقدی برای خدماتی که فاقد جنبه‌های غیر نقدی است؛
- پاداش یکسان برای همه‌ی کارکنان، صرف‌نظر از سهم هر یک از آنان؛
- مدیریت پاداش به خاطر پاداش؛ یعنی پاداش نظام مستقلی در سازمان است؛
- مدیریت پاداشی که نه کارکنان را ارضا می‌کند و نه به موفقیت سازمانی کمک می‌کند؛
- نابرابری در پاداش؛ یعنی پاداش یا قدردانی مناسب از فرد یا جایگاه نامناسب (یا پاداش یا قدردانی نامناسب از فرد یا جایگاه مناسب)؛
- عدم یکپارچگی در فرایندهای پاداش نقدی و غیر نقدی و عدم شفافیت آن در سازمان؛

اهمیت پاداش در مدیریت عملکرد

همان‌طور که در ابتدا بیان شد پاداش، راه کار مهمی در کل چارچوب عظیم راهبرد مدیریت عملکرد است. راهبرد پاداش، دو ویژگی ارزشمند در رفتار انگیزشی کارکنان دارد. اولین ویژگی، بدون شک، عنصر نقدی مدیریت پاداش است که می‌تواند نیازهای کارکنان در سطوح پایین‌تر مانند عوامل بهداشتی یا نیازهای ایمنی و روان‌شناختی را تأمین نماید. دومین ویژگی، عنصر غیرنقدی مدیریت پاداش است که شامل قدردانی و استقلال شغلی است.



شکل شماره‌ی (۱): اهمیت مدیریت عملکرد پاداش‌بنیان

این ویژگی توان عظیمی دارد که عوامل انگیزشی بالاتر مانند عزت نفس و خود شکوفایی را برآورده نماید. اگر ساختار نیاز انگیزشی به ساختار عملکرد سازمان، پیوند داشته باشد کارکنان انگیزه خواهند داشت که بالاترین عملکرد را نشان دهند.

۱- پاداش، منبع اثر بخش سازمانی

اثر بخشی سازمانی، فقط از عملکرد بالای کارکنان به دست می‌آید. این کارکنان می‌توانند عملکرد منابع دیگر را نیز افزایش دهند. پاداش، وسیله‌ای مسلم و اثبات شده است که به کارکنان انگیزه می‌دهد و عملکرد آنان را تعالی می‌بخشد. مطالعات گوناگون نشان داده است که اگر نظام پاداش‌دهی درست طراحی و اجرا نگردد، سر انجام آن، کاهش روحیه‌ی کارکنان و به دنبال آن، ناکارآمدی سازمان خواهد بود. از طرف دیگر، درس‌های تعالی سازمانی نشان می‌دهد که پاداش یکی از راهبردهای اساسی است که انگیزه‌ی پیوسته و تعالی کارکنان را تضمین می‌نماید. هیچ سازمانی بدون نظام پاداش‌دهی اثربخش، نمی‌تواند اثربخش باشد.

۲- پاداش، واسطه‌ای بین سازمان و کارکنان

اگر شیوه‌ی کاری وجود داشته باشد که بتواند بین سازمان و کارکنان پیوند ایجاد کند این شیوه، همان پاداش است. لذا مدیریت موفق پاداش، هم برای سازمان و هم برای کارکنان اهمیت دارد. پاداش، این توان را دارد که نقش واسطه را بازی کند. مدیریت ارشد سازمان می‌تواند اهمیت عملکرد را از طریق پاداش منتقل نماید و پاداش به نوبه‌ی خود می‌تواند سنگ بنای مدیریت سالم افراد را بنا کند. کارکنان نیز گرایش دارند که از پاداش، برای انتقال نظرات و نگرانی‌های گوناگون خویش از موضوعات مختلف مربوط به عملکرد، استفاده کنند. هم‌چنین مشاهده شده است وقتی که سازمان عملکرد خوبی دارد، کارکنان انتظار دارند پاداش قابل توجهی دریافت کنند و وقتی سازمان عملکرد خوبی ندارد، انتظار دارند پاداش کمتری دریافت کنند. این نشان می‌دهد که چگونه سلامت سازمانی، به نظام پاداش‌دهی وابسته است.

۳- پاداش، راهی برای موفقیت‌های انگیزشی چندگانه

کارکنان عمدتاً به دلایل زیر در سازمان کار می‌کنند:

- تأمین هزینه‌های زندگی؛

- تأمین تجملات زندگی؛

- تأمین آینده؛

- تأمین جایگاه آبرومند؛

- کسب شهرت و افتخار از موفقیت و عملکردهای فردی.

راهبرد پاداش، فرصت و راه را در برای کارکنان باز می‌گذارد تا با خشنودی، نیازهای انگیزشی خویش را برآورده کنند. سازمان با پیوند نظام‌مند عملکرد کارکنان به تأمین نیازهای انگیزشی آنان، می‌تواند، توان و استعداد آنان را به عملکرد تبدیل کند. لذا راهبرد پاداش نه تنها به کارکنان کمک می‌کند هزینه‌ی زندگی خویش را تأمین کنند، بلکه تجربه‌ی شغلی آنان را نیز پربار می‌کند و خشنودی انگیزشی آنان را در تمام سطوح تأمین می‌نماید.

۴- پاداش، عاملی انگیزشی

پاداش ابزار پویایی است که نه تنها برای تأمین نیازهای انگیزشی فوق‌الذکر، فرصت ایجاد می‌کند، بلکه شدت انگیزش را نیز افزایش می‌دهد؛ یعنی هر وقت درست پاداش داده شود انگیزه‌ی کارکنان دوچندان می‌گردد. افزایش انگیزه به عملکرد بالا و عملکرد بالا نیز به پاداش بالاتر می‌انجامد. این چرخه‌ی عملکرد - پاداش - عملکرد است که ارتباط پویای پاداش و عملکرد را به یکدیگر، نشان می‌دهد؛ لذا سازمان باید با اثربخشی، از این ارتباط برای افزایش عملکرد استفاده نماید.

۵- پاداش، راهنمای عملکرد

پاداش، سازمان و کارکنان را به بهترین عملکرد رهنمون می‌نماید. پاداش، کارکنان را تشویق می‌نماید که برای دستیابی به بهترین عملکرد با یکدیگر رقابت و همکاری سالم داشته باشند، که در نهایت، منجر به نوآوری در سازمان می‌شود. کسب پاداش صرف، برخلاف ظاهر آن، سبب اصلی تمام سخت‌کوشی‌ها و عملکردهای بزرگ نمی‌باشد. بلکه در نهایت، عملکرد است که به هدف تبدیل می‌شود. به عبارت دیگر، همان‌طور که نیاز کارکنان به پاداش از مالی، به ترکیبی از مالی و غیر مالی و سرانجام به غیر مالی محض تبدیل

می‌گردد، خطوط عملکردی نیز از کارهای مهارتی ساده به نوآوری‌های باور نگرندنی تغییر می‌کنند. این روند مانند رشد نیازهای کارکنان است؛ از این رو کارکنان وادار می‌شوند که در عملکرد کاری رشد کنند. لذا از این طریق، پاداش موجب تعالی عملکرد در سازمان می‌شود.

۶- پاداش، منبع جدا سازی

سابقه‌ی عملکرد تمامی سازمان‌های نمونه، عمدتاً نشان می‌دهد که بخش اندکی از کارکنان آنان جزء بهترین‌ها و بدترین‌ها هستند و بیشتر آنان در ردیف افراد متوسط قرار دارند. لذا از طریق پاداش‌های مناسب می‌توان عملکرد متوسط کارکنان را افزایش داده و عملکردهای ضعیف را از پاداش محروم کرد. این جدا سازی در پاداش نه تنها به مدیریت چند گانه‌ی افراد کمک می‌کند، بلکه به افراد متوسط که همیشه کنار گود هستند، کمک می‌کند که به جری‌های بهترین‌ها وارد شوند. ناتوانی سازمان در ایجاد چنین جداسازی، به عملکرد ضعیف کارکنان می‌انجامد، زیرا همه‌ی کارکنان صرف‌نظر از نوع عملکرد، تمایل به دریافت پاداش دارند.

۷- پاداش، منبع مشارکت کارکنان

مطالعات در زمینه‌ی توانمندسازی، همکاری و مشارکت کارکنان، نشان داده است که عملکرد متعالی از کارکنانی سر می‌زند که خود را کاملاً وقف سازمان کرده باشند. مشارکت فقط زمانی حاصل می‌شود که کارکنان فرصت مشارکت داشته باشند. پاداش، منبع توانمندی است که می‌توان با اثربخشی برای ایجاد چنین زمینه‌ای از آن استفاده کرد. در بین دانشگاهیان، مشاوران و کارگزاران مدیریت منابع انسانی، اتفاق نظر وجود دارد که نظام پاداش‌دهی مناسب و برابر، کارکنان را تشویق می‌کند که ارتباط عاطفی با سازمان داشته باشند و حرکت شغلی خویش را در همراهی با برنامه‌های سازمانی جست‌وجو کنند. شناخت و اجرای ناشیانه‌ی نظام پاداش‌دهی تا حد زیادی به سرخوردگی و در نتیجه بیگانگی نیروی کار از کارکردهای اصلی سازمان می‌انجامد. به علاوه، نظام پاداش‌دهی خوب، راهبردی برای حفظ کارکنان با استعداد است. لذا تا زمانی که نظام پاداش‌دهی عادلانه برقرار است هیچ کارمندی هرگز تلاش نخواهد کرد که به همکاری خود با سازمان پایان دهد. در حقیقت، هر

وقت نظام پاداش‌دهی به درستی مدیریت گردد، احساس امنیت به وجود می‌آورد؛ هم‌چنین کارمند اطمینان می‌یابد که در این سازمان درست از غلط به راحتی قابل تشخیص و افتراق است. لذا پاداش عامل مشارکت کارکنان است و نقش مهمی در خط‌مشی و شیوه‌ی مدیریت عملکرد دارد.

۸- پاداش، منبع نوآوری

پاداش‌های غیر مالی می‌تواند پیش‌ران‌های (محرک‌های) درونی کارکنان را بسیار افزایش دهد. شوق به عملکرد متعالی، راه را برای نوآوری هموار می‌کند. نظام‌های پاداش، توان درونی دارند که پیش‌ران شکوفایی را به انسان‌ها تزریق نماید. لذا پاداش‌های غیرمالی درست و مناسب، به کارکنان حس ارزشمندی و پختگی می‌دهد و به منبع نوآوری تبدیل می‌شوند. توان نوآوری در هر سازمانی نشان بالاترین سطح عملکرد است. اکثر کارکنان دارای استعداد درونی هستند و می‌توانند سقف و شاخص‌های پیشین را شکسته و موفقیت‌های چشمگیری به دست آورند اما به دلیل نبود محیط مناسب مانند نظام مناسب قدردانی، کارکنان ناخواسته از جست‌وجوی استعدادهای خویش خوداری می‌کنند. نظام پاداش‌دهی مناسب می‌تواند این شکاف را با اثربخشی پر کند.

۹- پاداش، منبع رقابت

با مشاهده‌ی معمولی روال کار منابع انسانی، این موضوعات دیده می‌شود:

- تمام سازمان‌های موفق، از خدمات کارکنان خویش قدردانی کرده و به آنان پاداش مناسب می‌دهند؛
- سازمان‌های ناموفق دارای نظام پاداش غیر حرفه‌ای و ناکارآمد هستند و نمی‌توانند از خدمات کارکنان قدردانی کنند.

این مشاهدات حقایق بزرگی در خود دارد؛ سازمان‌ها برای این که استعدادهای درخشان را جذب کنند باید نظام پاداش‌دهی قدرتمندی داشته باشند. در فرایندهای طبیعی، نظام پاداش‌دهی تا حدی به عملکرد سازمانی کمک می‌کند. رقابت سازمانی فقط از توان عملکردی سازمان‌ها به وجود می‌آید. این استعداد زمانی کاملاً آشکار می‌گردد که سازمان‌ها با

موقعیت‌های بحرانی روبه‌رو شوند. لذا هر سازمانی که می‌خواهد قدرت رقابتی خویش را تقویت کند باید بر اجرای نظام پاداش‌دهی مناسب تمرکز نماید.

۱۰- پاداش، منبع سازگاری سازمانی

به طور سنتی پاداش‌های نقدی که موضوعات پاداش را تشکیل می‌دهند در قلب مدیریت منابع انسانی قرار دارند و نقش مرکزی را در مدیریت عملکرد بازی می‌کنند. عدم سازگاری یا عدم شناخت مدیریت و کارکنان از چگونگی اجرای پاداش، مهمترین عامل اثرگذار در سازمان‌های ناکارآمد است. هر ساله میلیون‌ها نفر ساعت کار، به دلیل سوء تفاهم و مباحث مربوط به پاداش، از بین می‌رود. این عدم شناخت، بی‌اعتمادی بین کارکنان و ذی‌نفع‌ها را بیشتر کرده و تأثیر نامطلوبی بر عملکرد سازمانی خواهد گذاشت. حتی بهترین فناوری‌ها نیز قادر به تولید بهترین محصول نخواهد بود، اگر سازگاری صنعتی وجود نداشته باشد. ناآرامی‌های صنعتی مانع اجرای برنامه‌های توسعه‌ی کارکنان خواهد شد. در وضعیتی که اعتماد وجود ندارد، تلاش برای تبدیل استعداد به عملکرد ناموفق خواهد بود. مدیریت درست پاداش، بزرگترین منبع سازگاری سازمانی است و برای عملکرد مناسب کارکنان و سازمان، ضروری است.

راهبرد مدیریت عملکرد پاداش بنیان: مداخله‌ها و پیش‌ران‌ها

راهبرد مدیریت عملکرد پاداش بنیان، اصلی فراگیر است که در طول تاریخ تحول یافته است. پاداش به عنوان راهبرد مدیریت عملکرد، شامل هر سه نوع پاداش مالی، غیرمالی و مالی غیر مستقیم می‌گردد. این راهبرد دو هدف را دنبال می‌کند:

اول این که، یک پارچگی درونی می‌تواند، چارچوب پاداش را تضمین کند. یعنی باید بین تمام شیوه‌ها و خط‌مشی‌های پاداش بنیان رایج در سازمان، انسجام و پیوستگی وجود داشته باشد. راهبرد پاداش کاملاً منسجم، تأثیر مثبت و قدرت‌مندی به وجود می‌آورد و مهم‌تر این که عملکرد کارکنان را افزایش می‌دهد و بدنه‌ی سازمان را بهبود می‌بخشد. راهبرد پاداش‌گرای منسجم به تقویت کار عملکرد محور کمک می‌کند و راه را برای نهادینه کردن

مدیریت عملکرد در سازمان هموار می‌کند. لذا کاربرد اثربخش راهبرد پاداش برای نهادینه سازی مدیریت عملکرد دومین هدف است.

راهبرد مدیریت عملکرد پاداش بنیان را می‌توان به کمک دو مداخله‌ی قدرتمندی که در ادامه مطرح می‌شود طراحی، اجرا، ارزیابی، نوسازی و نهادینه کرد.

مداخله‌ی اول: پرورش مدیریت عملکرد پاداش بنیان

پرورش مدیریت عملکرد پاداش بنیان، فقط وظیفه‌ای چالش برانگیز نیست؛ بلکه وظیفه‌ای است که در عمل هم توفیقی چندانی نداشته است. نمونه‌هایی وجود دارد که بهترین مدیران، علی‌رغم سال‌ها تلاش، هنوز نتوانسته‌اند نظام پاداش دهی یک‌پارچه، هدف‌مند و برابر را به وجود آورند؛ که هم در چشم‌انداز کارکنان و هم سازمان، عملکردگرا باشد. پاداش موضوعی کاملاً پویاست و باید در دو حوزه‌ی واقعیت و شناخت، مدیریت گردد. واقعیت و شناخت، هر دو اموری پیچیده هستند. با وجود این، مداخله‌ی فعلی تلاش دارد که با پشتیبانی پیش‌ران‌های زیر، تحقق مدیریت عملکرد پاداش بنیان را امکان‌پذیر سازد. هر یک از این پیش‌ران‌ها به تکامل و اجرای عملکرد یک‌پارچه، هدف‌مند و برابر ناشی از نظام پاداش محور کمک می‌کنند.

پیش‌ران اول: هدف‌گذاری نظام پاداش دهی

برای این که مداخله نظام‌مند، موفق و اثربخش باشد، باید ابتدا اهداف، تدوین و بیان گردد. برنامه‌ی بدون هدف مانند کشتی بدون ردياب است که در معرض سوء مدیریت می‌باشد. پرورش مدیریت عملکرد پاداش بنیان، با هدف‌گذاری واقعی آغاز می‌گردد. این پیش‌ران برای تکامل چنین اهدافی اختصاص یافته است. اهداف باید با اهداف و تاریخچه‌ی سازمانی و هم‌چنین دیگر نظام‌های مدیریت منابع انسانی هم‌خوانی و سازگاری داشته باشند. مهم‌تر این که سازمان باید مشخص کند که چه نظام پاداش دهی باید به کار گرفته شود. پس از اجرای این پیش‌ران، سازمان می‌تواند اهدافی کاملاً مشخص و راهبردی پاداش محور داشته باشد که عملکردگرا باشد. مراحل پیشنهادی زیر، اموری است که یک سازمان در تدوین اهداف نظام پاداش محور به آن‌ها نیازمند است:



شکل شماره ۲: پیش‌ران‌های مداخله‌ی پروژه مدیریت عملکرد پاداش بنیان

گام اول: تعیین راهبرد پاداش

اولین گام در تدوین بیانیه‌ی اهداف، تعیین خطوط کلی نظام پاداش‌دهی است. اغلب سازمان‌ها توجه چندانی به گزینش راهبرد نظام پاداش‌دهی نمی‌کنند و صرفاً آن را به نیروی عرضه و تقاضای بازار واگذار می‌کنند که پیشرفت وقایع را رقم بزنند. چنین مدیریت خاص با موفقیت موقت، آسیب‌های فراوانی به کل ساختار پاداش سازمان وارد می‌کند. هم‌چنین عدم راهبرد روشن به تناقض‌گویی در نظام پاداش‌دهی منجر می‌شود. برای سازمان بسیار با اهمیت است که راهبرد را به صراحت بیان کند. در این روند، سه جنبه‌ی بسیار مهم وجود دارد که سازمان باید بررسی و تصمیم‌گیری کند. ابتدا باید حجم راهبرد پاداش را مشخص کند، یعنی سازمان باید مشخص کند که پاداش زیاد، متوسط یا کم، به کدام یک از مقولات تعلق می‌گیرد. هیچ‌کدام از این گزینه‌ها به تنهایی بد یا خوب نیستند. وضعیت و فلسفه‌ی

کلی سازمان مشخص می‌کند که کدام گزینه مناسب و کدام گزینه نامناسب است. موافقی وجود دارد که سازمان حتی با استفاده از حداقل پاداش، می‌تواند عملکرد متعالی به‌دست آورد؛ چرا که فلسفه‌ی کلی سازمان مانند گروه‌های تبلیغ مذهبی و سایر مؤسسات دینی به سمت خود شکوفایی فردی جهت‌گیری شده است. لذا باید مشخص کرد که کدام گزینه با واقعیت سازمان تناسب بیشتری دارد.

گام دوم: بیان اهداف

پس از تدوین راهبرد روشن پاداش، گام بعدی، تعیین اهداف نظام پاداش‌دهی است. اهداف نظام پاداش‌دهی چند لایه خواهد بود؛ مانند:

- تضمین زندگی برابر برای کارکنان؛
- پاداش برابر به کار و خدمات انجام شده؛
- سهیم بودن در ثروتی که با تلاش جمعی به‌دست آمده است؛
- افزایش عملکرد کارکنان؛
- ارتقای تعهد کارکنان؛
- جذب بهترین استعدادها از بازار نیروی کار.

اهداف باید با توجه به اهداف سازمانی تدوین شوند. باید بین اهداف پاداش و اهداف سازمانی انسجام بسیار زیادی وجود داشته باشد. عدم انسجام به تدریج از تأثیر اهداف سازمانی و پاداش بر روند پیشرفت می‌کاهد. بنابراین اهداف باید منسجم بوده و از یک پارچگی برخوردار باشند. اهداف تعیین شده باید از نظر اجرا و نتیجه به دقت نقادی شوند. در پایان هم، هر یک از نظام‌های مدیریت عملکرد، باید برای کارکنان و سازمان ارزش افزوده داشته باشد.

گام سوم: توازن ذی‌نفع‌ها

در هنگام تعیین اهداف پاداش باید به منافع متوازن تمام ذی‌نفع‌های سازمان توجه کرد که شامل سهام‌داران، کارکنان، مشتریان و مؤسسات بازاریابی و توزیع هستند. پاداش به ویژه

پاداش نقدی دارای مفاهیم ضمنی برای دیگران است. لذا پاداش نباید به گونه‌ای مدیریت گردد که برای دیگران هزینه داشته باشد. فقط باید توازن رعایت گردد. زمانی شاهد توازن اثربخش خواهیم بود که هیچ کدام از ذی‌نفع‌ها تصور نکنند که ذی‌نفع‌های دیگر بیش از استحقاقشان و به ضرر سازمان، پاداش دریافت می‌کنند. بیان اهداف باید تضمین‌کننده هماهنگی کامل میان نظام پاداش‌دهی با تمام بازیگران باشد.

گام چهارم: توجه به مقصد فرادستی

در بیشتر موارد، اهداف پاداش باید از راهبرد پاداش سازمان و مقاصد فرادستی پاداش، گرفته شود. برای مثال ایجاد شایستگی و افزایش عملکرد کارکنان می‌تواند نمونه‌ای از اهداف فرادستی باشد. کاملاً روشن است که نگرانی اصلی نظام پاداش‌دهی در چنین بافتی، مدیریت پاداش در راستای کسب تعالی عملکرد است. لذا اهداف مکمل باید تأیید‌کننده اهداف فرادستی باشد. این اصل باید در تمام افق‌های آینده و کارکردهای پاداش و مدیریت رعایت گردد. سازمان در پایان اجرای این پیش‌ران باید به مرحله‌ای برسد که دارای راهبرد پاداش کاملاً نظام‌مند باشد که در آن فلسفه و اهداف پاداش به روشنی بیان شده باشد.

پیش‌ران دوم: پی‌گیری نظام پاداش گذشته و حال

پس از این که سازمان چشم‌انداز پاداش را همانند اهداف پاداش ایجاد کرد، سطح کلان‌تر فعالیت یعنی تلاش برای شناخت فلسفه، فرضیات پایه، خط‌مشی‌ها و شیوه‌ی کار نظام پاداش‌دهی فعلی آغاز می‌گردد. هر سازمانی جدا از وجود یا عدم وجود نظام رسمی منابع انسانی، باید نظام پاداش داشته باشد.

این نظام پاداش نیز دارای سابقه‌ای است که نشان می‌دهد چرا سازمان در مدیریت پاداش الگوی ویژه‌ای را دنبال می‌کند. لذا برای پرورش راهبرد مدیریت عملکرد پاداش بنیان لازم است که گذشته و حال بررسی و تجزیه و تحلیل شده و نتایج ترسیم شود. این کار علاوه بر کشف موضوعات جالب، دورنمایی ارائه می‌دهد که در هنگام اجرای نظام پاداش‌دهی عملکرد محور پیشنهادی به کمک خواهد آمد. اگر چه هر سازمانی باید از روش‌ها و مراحل خویش برای بررسی این موضوع استفاده کند، اما چند پیشنهاد در زیر ارائه می‌گردد:

گام اول: شناخت رویکرد پاداش

در ابتدا رویکرد اصلی سازمان به پاداش باید بررسی گردد. این رویکرد شامل عوامل بررسی کننده می‌شود که مدیریت به طور سنتی برای تعیین ترکیب و نوع پاداش لحاظ خواهد کرد. در ادامه باید تلاش کرد که راهبرد پاداش مکتوب یا نانوشته مشخص گردد. هم‌چنین لازم است دلایلی که سازمان ترجیح می‌دهد آن نوع پاداش را به کارکنان ارائه دهد بررسی شود. برای مثال چه شیوه‌ی کاری دنبال شود یا احتمالاً چه رویکرد ویژه‌ای باید دنبال شود. در عوض برخی سازمان‌ها به جای تأکید بر پاداش نقدی بر پاداش غیر نقدی تأکید دارند. برای این رویکردها باید دلایلی وجود داشته باشد که می‌بایست به طور مفصل بررسی شده و پیش فرض‌های آن مشخص گردد. پس از شناخت رویکرد مدیریت به پاداش، می‌توان در راستای اهداف بیان شده، آن را بهبود و یا آن را با نظام پاداش‌دهی علمی‌تری جایگزین کرد.

گام دوم: بررسی چارچوب پاداش حاکم

این گام را می‌توان با گام اول ترکیب کرد. تمام اسناد مربوط به پاداش، توافق نامه‌های دستمزد، مذاکرات حقوق، ساختار پاداش، روان‌شناسی پاداش و خط مشی‌های مربوط به طرح‌های غیر نقدی و غیرمستقیم باید بررسی و نکته‌های ارشادی آن ثبت شود. همیشه پی‌گیری گذشته تا آن‌جا که امکان دارد سودمند خواهد بود. این تلاش باید با مباحثه و اخذ پاسخ از کارکنان درگیر در تهیه و اجرای چنین طرح‌هایی تکمیل گردد. شناخت جهت‌گیری کلی نظام پاداش‌دهی حاکم، مانند این که چه نتایجی به دنبال خواهد داشت، آیا عملکرد کارکنان را افزایش خواهد داد؟ آیا پاداش عادلانه به کار داده خواهد شد؟ آیا فشار چانه زنی جمعی وجود دارد؟ آیا با مفاد قوانین دولتی مطابقت دارد؟ و از این گونه پرسش‌ها اهمیت دارد. به علاوه هم سویی چنین چارچوب پاداشی با اهداف سازمانی باید بررسی گردد.

گام سوم: بررسی ساز و کارهای پاداش

سازو کار پاداش در تعیین ارزش نسبی مشاغل، جایگاه‌ها و تعیین پاداش نقدی و یا برای انگیزش یا ساز و کار نقدی غیر مستقیم مانند بیمه درمانی و تأمین اجتماعی استفاده می‌گردد، هم‌چنین وسیله‌ای است که در مدیریت شیوه‌های پاداش تشکر محور و غیر نقدی

مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد. این شیوه‌ها به‌ویژه نقش و ارتباط آنان با مدیریت پاداش که در سازمان‌ها گنگ و نامفهوم است باید بررسی، تجزیه و تحلیل شود.

گام چهارم: شناخت نگرانی کارکنان

در گام پیشین باید تلاش کرد که خشنودی و نگرانی کارکنان از نظام پاداش‌دهی فعلی ارزیابی شود. روش‌ها و ابزارهای مناسب مانند بررسی، مصاحبه و بحث گروهی با تمام یا برخی افراد سرشناس استفاده می‌شود تا سطح خشنودی کارکنان از نظام پاداش‌دهی فعلی مشخص گردد. در ادامه این گام و بر اساس اطلاعات به‌دست آمده، اقدامات بعدی آغاز می‌گردد تا دلایل خشنودی یا نارضایتی کارکنان شناخته شود. در این جا به جای تأکید بر نوع و سطح پاداش، باید خشنودی کارکنان از خود نظام پاداش‌دهی ارزیابی گردد.

گام پنجم: بررسی پاداش در کنار سود

گام پایانی این پیش‌ران شناخت ارتباط بین وضعیت مالی سازمان و نظام پاداش‌دهی آن است. یعنی آیا پاداش به‌ویژه پاداش نقدی دست‌خوش تورم و شکوفایی سازمان است یا ارتباطی به سلامت مالی سازمان ندارد. این امر نشان می‌دهد که سازمان چگونه با سود و پاداش کارکنان رفتار خواهد کرد. سازمان‌هایی وجود دارند که حتی به ضرر سود خویش به کارکنان، پاداش‌های کلان می‌دهند و سازمان‌هایی وجود دارد که ترجیح می‌دهند کارکنان، را برای سود سازمان قربانی کنند.

در پایان این پیش‌ران باید گفت که سازمان باید نگرش همه‌جانبه‌ای به نظام پاداش‌دهی، فلسفه زیربنایی و عقلانیت آن داشته باشد. همچنین باید قوت و ضعف نظام پاداش‌دهی فعلی و میزان یک‌پارچگی شیوه‌های گوناگون آن شناخته شوند.

پیش‌ران سوم: تعیین و کاربرد روش شناسی پاداش

پس از اجرای موفقیت‌آمیز این دو پیش‌ران، سازمان دو آموزه مهم را به‌دست خواهد آورد. اول این که باید راهبرد پاداش را توسعه دهد و برای اجرای آن مسیری را برنامه‌ریزی نماید. این را تعیین اهداف پاداش در راهبرد مدیریت پاداش بنیان نامیده می‌شود و دوم این که سازمان باید از نظام پاداش‌دهی فعلی موسوم به ردیابی نظام پاداش‌دهی گذشته و

حال شناخت ژرفی داشته باشد. پس از این که پیشرفت‌های اساسی صورت گرفت، سازمان باید روش عملی طراحی نظام پاداش‌دهی را تعریف و ایجاد کند تا کارکنان و سازمان بتوانند عملکرد متعالی را از نگاه خویش کسب نمایند. این پیش‌ران نقش مهمی در مداخله پرورش مدیریت عملکرد پاداش‌بنیان دارد. اگر چه مطلوب آن است که سازمان روش‌شناسی را توسعه دهد و اجرا کند که با بافت و واقعیت درونی آن مناسب و سازگارتر باشد اما در این جا چند اقدام عملی معمول طرح می‌گردد.

گام اول: تجزیه و تحلیل شکاف بین نظام پاداش‌دهی فعلی و اهداف نظام پاداش‌دهی پیشنهادی

اولین گام در این پیش‌ران شناسایی شکاف‌ها، شباهت‌ها و تفاوت‌های نظام پاداش‌دهی حاکم خواهد بود که در سطح پیش‌ران دوم بررسی و اهداف آن در پیش‌ران اول تدوین می‌گردد. در اکثر مواقع بین نظام پاداش‌دهی پیشنهادی و فعلی شکاف بسیاری وجود دارد. این شکاف‌ها و تفاوت‌ها باید به‌طور نظام‌مند شناسایی و تجزیه و تحلیل شوند. هر چه شکاف‌ها بیشتر باشد می‌باید تلاش‌های بیشتری صورت گیرد تا نظام پاداش‌دهی را کارآمدتر نماید و در صورتی که شکاف کمتر باشد تلاش‌های کمتری برای اجرای اهداف جدید پاداش نیاز خواهد بود. شکاف‌هایی که احتمالاً به‌وجود خواهد آمد انواع گوناگون دارند:

- گسستگی بین اهداف سازمانی و نظام پاداش‌دهی؛
- فروپاشی درونی نظام پاداش‌دهی؛
- ترکیب نسنجیده پاداش‌های نقدی و غیر نقدی؛
- عدم توازن بین عناصر گوناگون پاداش.

اگر شکاف‌ها بسیار زیاد و شدید باشد در برابر نظام پاداش‌دهی جدید بیشتر مقاومت خواهند کرد. در پایان این گام، اطلاعات مربوط به شکاف‌ها باید به شیوه‌ای مفهوم دار مرتب شوند.

گام دوم: بررسی عوامل بیرونی

همان‌طور که پیش‌تر بیان شد، عوامل بیرونی مانند عوامل عرضه و تقاضای نیروی کار، گرایش‌ها در صنعت، نظام پاداش‌دهی در سازمان‌های مشابه، دلالت‌های ضمنی مکان پاداش و هزینه شاخص‌های زندگی باید بررسی و ارتباط و دلالت‌های ضمنی آن در نظام پاداش‌دهی

به‌ویژه در پرتوی اهداف پاداش مورد بررسی قرار گیرد. این گام دورنمای عملی را ارائه می‌نماید و مدیران نظام پاداش دهی را تقویت می‌نماید.

صرف بررسی این جنبه‌ها، برای سازمان، اجباری به‌وجود نمی‌آورد که حتماً باید روند جاری در صنایع را دنبال کنند و یا تسلیم نیروی عرضه و تقاضا شوند. به هر حال برای اثربخشی نظام پاداش دهی لازم است که نظام پاداش دهی سازمان به عوامل بیرونی حساس باشند. این اطلاعات هم‌چنین به سازمان‌ها امکان می‌دهد روند روزمره را کنار گذاشته و روند جدیدی در نظام پاداش دهی شروع نمایند. تلاش‌های نظام‌مند باید معطوف به جمع‌آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل و نتیجه‌گیری شود تا نظام پاداش دهی هدف‌مند و منطقی طراحی گردد.

گام سوم: بررسی عوامل درونی در سطح سازمان

تجزیه و تحلیل و بررسی دقیق و توجه لازم به عوامل درونی برای طراحی نظام پاداش دهی مناسب بسیار اهمیت دارد. عوامل درونی از این قرار است:

- جایگاه مالی به‌ویژه توان پرداخت؛
- جایگاه/ساختار سازمانی؛
- قدرت چانه زنی جمعی؛
- روش‌های به کار رفته در سازمان؛
- شرایط کار؛
- ماهیت فعالیت یا عملیات.

این متغیرها بر حسب نوع سازمان تغییر خواهند کرد. باید تلاش کرد که اطلاعات جمع‌آوری شود و این جنبه‌ها بررسی شود و نظام پاداش دهی مناسب سازمان مشخص گردد.

گام چهارم: بررسی عوامل درونی از نگاه کارکنان

- این گام موضوعات کارکنان را بررسی می‌کند. این موضوعات شامل موارد ذیر است:
- سابقه‌ی شایستگی‌های کارکنان؛

- سابقه‌ی نگرش‌های کارکنان؛

- سابقه‌ی تجربی کارکنان.

برای شناخت موضوعات، این گام باید در کنار راهبرد مدیریت عملکرد شایسته بنیان اجرا گردد. راهبرد شایستگی تجزیه و تحلیل و اطلاعات کاملی از سابقه شایستگی کارکنان فراهم می‌کند. این گام ابتدا به طراحی عنصر پاداش فرد محور کمک می‌کند. اطلاعات به‌دست آمده از کاربرد این گام باید تجزیه و تحلیل و جنبه‌های مربوط به کاربرد راهبرد پاداش استخراج شود.

گام پنجم: اطلاعات ارزیابی شغل

سازمان‌ها از مشاغل بسیاری تشکیل شده است که هر یک وظایف گوناگونی را انجام می‌دهند. این مشاغل محتوا، شدت و مسئولیت‌های گوناگونی دارند لذا اجرای آن به شایستگی نیاز دارد. بررسی این موضوعات در تعیین مقدار رسمی پاداش هر یک از مشاغل ضروری است. در حقیقت اکثر نابرابری‌های درونی به دلیل ناتوانی یا ارزیابی نادرست یا درک نادرست از ارزش هر یک از مشاغل به‌وجود می‌آید. این درک نادرست به پاداش نادرست مشاغل می‌انجامد که خود مسئول نابرابری است. سازمان‌ها باید ارزیابی شغلی را به شیوه‌ای علمی و بی طرفانه‌ای انجام دهند. بدین منظور باید روش ارزشیابی شغلی مناسبی برگزیده شود که در بیشتر موارد به حجم و گوناگونی شغلی سازمان‌ها بستگی دارد. اجرای ارزشیابی شغلی به منبع، زمان و تلاش بسیار نیاز دارد. به هر حال سازمان‌هایی که می‌خواهند مدیریت عملکرد پاداش‌بنیان را به‌وجود آورند چاره‌ای جز اجرای ارزشیابی شغلی ندارند. اطلاعات به‌دست آمده از ارزشیابی شغلی کاملاً مرتبط، مفید و برای طراحی نظام پاداش‌دهی برابر داخلی ضروری است.

کاربرد اثربخش این پیش‌ران نه تنها روش‌شناسی و گزینش ساختار پاداش را آسان می‌کند بلکه در عمل نیز چنین سهولتی را ترویج می‌نمایند. این پیش‌ران تأکید می‌کند که سازمان‌ها باید به دقت عواملی که تأثیر مستقیم و یا غیر مستقیم بر نظام پاداش‌دهی می‌گذارند را بررسی نمایند. به علاوه کاربرد این پیش‌ران اطلاعات ارزشمندی را فراهم

می‌آورد که مبنای طراحی و اجرای نظام پاداش‌دهی عملکرد محور جهانی خواهد بود. هر وقت این عوامل مرتبط به‌طور کامل بررسی و شناخته شد اقدام کلان بعدی‌گزینه‌ش عناصر ساختار پاداش خواهد بود.

پیش‌ران چهارم: تعیین عناصر پاداش

پیش‌ران پیشین به سازمان امکان می‌دهد که تصویر بزرگ‌تر پاداش را از دورنمای گوناگون مشاهده کند. اگر چه این پیش‌ران مروج‌گزینه‌ش عناصر پاداش است اما پاداش از چند عنصر تشکیل شده است، این عناصر شامل پاداش‌های نقدی، غیر نقدی و نقدی غیرمستقیم می‌گردد. چالش پیش‌رو این است که ترکیب سنجیده این عناصر کدامند و سهم مطلوب هر یک از عناصر پاداش نقدی، پاداش غیرنقدی و نقدی غیرمستقیم در کل ساختار پاداش چه مقدار خواهد بود. سرانجام این که اثربخشی نظام پاداش‌دهی تا حد زیادی به گونه مناسب عناصر بستگی دارد. نوع عناصر پاداش و ترکیبی که سازمان‌ها باید برگزینند نیز به ساختار کلی اهداف نظام پاداش‌دهی بستگی دارد. در ادامه چند گام پیشنهادی ارائه می‌گردد که ساختار عنصر پاداش عملکرد بنیان را تضمین می‌نماید:

گام اول: پاداش نقدی

عنصر اساسی در ساختارهای پاداش همیشه پاداش نقدی است. بررسی‌ها و تجربه‌ها تأیید کرده‌اند که پاداش نقدی قدرت برتری دارد که کارکنان را به عملکرد عالی تشویق می‌نماید. در ساختار انگیزشی نیز جنبه‌های نقدی سنگ بنای اصلی است، بدین معنی که نیازهای امنیتی و کارکردی بدن را تأمین می‌نماید. از آنجایی که نیازهای میانی و بالاتر که شامل نیازهای اجتماعی و عزت نفس است از طریق پول سیراب می‌شوند، عنصر پاداش نقدی جایگاه مهمی در راهبرد مدیریت عملکرد پاداش بنیان دارد. به هر حال مسأله بسیار مهم آن است که پاداش نقدی چه اهمیتی در کل ساختار پاداش دارد. شفاف‌سازی این موضوع از اهمیت برخوردار است که آیا منظور از پاداش نقدی، پاداش یا حقوق ماهانه و هفتگی است یا نه. پاداش نقدی نیز نباید کمتر از ۵۰ درصد و بیشتر از ۶۰ درصد مبلغ کل پاداش باشد. این امر تفاوت جایگاه پاداش نقدی را در کل ساختار نشان می‌دهد.

گام دوم: پاداش نقدی غیرمستقیم

این هم به نوعی پاداش نقدی است اما ماهانه پرداخت نمی‌گردد و اغلب به‌طور غیرمستقیم به کارکنان پرداخت می‌گردد. نمونه‌های پاداش نقدی غیرمستقیم شامل بیمه درمانی و اقدامات رایگان تأمین اجتماعی و غیره است. عنصر پاداش غیرنقدی هم‌چنین جایگاه مهمی در ساختار کل پاداش دارد. به‌ویژه پاداش‌های نقدی غیرمستقیم دارای استعداد درونی هستند که تعهد در کارکنان را به‌وجود می‌آورند و در نتیجه عملکرد متعالی‌تر کارکنان را تضمین می‌نمایند. پاداش نقدی غیرمستقیم نوعی تأمین اجتماعی فراهم آورده که به شکل تأمین شغلی بازتاب می‌یابد. کارکنانی که از تأمین آینده مطمئن هستند فاقد هر گونه فشار روانی بوده و به عملکرد خویش بیشتر توجه دارند. لذا به این نوع پاداش باید در ساختار پاداش توجه لازم را نمود. در حقیقت برخی از سازمان‌هایی که راهبرد نقدی کلان را بر گزیده‌اند کاملاً به قدرت و سودمندی پاداش نقدی غیرمستقیم در موضوعات نوآوری، کیفیت و خشنودی مشتری توجه دارند. ساز و کار نقدی غیرمستقیم به ارتباط پایدار بین کارمند و سازمان کمک می‌کند. ورودی جدید در مقوله پاداش نقدی غیرمستقیم، برنامه‌های مالکیت سهام کارکنان است که سهام را با قیمت مقرر و معمولاً کمتر از قیمت بازار در اختیار کارکنان قرار می‌دهند. در این‌جا نیز در پایان این گام، سازمان باید درباره مقدار عنصر پاداش غیرنقدی در ساختار کل پاداش تصمیم‌گیری نماید. نوع پاداش نقدی غیرمستقیمی که سازمان ترجیح می‌دهد باید با دلیل و برهان ارائه گردد.

گام سوم: پاداش غیرنقدی

به دلایلی در سازمان‌های امروزی پاداش‌های غیرنقدی، محبوبیت یافته است. کارکنانی که پاداش‌های مالی خوبی دریافت کرده‌اند به‌دنبال نوعی قدردانی هستند که نیازهای خود شکوفایی و عزت نفس خود را، ارضاء نمایند. کارکنانی که احتمالاً پاداش‌های مالی، آنان را ارضاء نمی‌کند ممکن است از طریق پاداش‌های تشکر محور به انجام عملکرد بهتر تشویق شوند. این فرصت مناسبی است که سازمان‌ها از آن بهره‌مند شوند و از اهرم قدردانی

برای رسیدن به عملکرد بهتر استفاده کنند. به هر حال سازمان‌ها باور دارند که مدیریت پاداش غیرنقدی از پاداش نقدی دشوارتر است. مدیریت نادرست طرح‌های قدردانی به کاهش جذابیت آن انجامیده و دیگر نمی‌تواند ساز و کار اثربخشی در این زمینه باشد. لذا دو جنبه باید اولویت داشته باشد. اول سازمان باید مناسب‌ترین طرح‌های قدردانی را در اختیار داشته باشد که شامل تشویق نامه، پاداش سالانه و دعوت به هیئت مدیره شرکت به عنوان مشاور ویژه می‌باشد. دوم چنین طرح‌هایی باید با تعهد و خلوص کامل انجام شود. شاخص‌های تعیین نامزدهای دریافت تقدیر نامه‌ها باید بی‌نقص، عینی، سنجش‌پذیر و شفاف باشند. جنبه پایانی این گام آن است که سازمان باید نقش و جایگاه پاداش غیرنقدی را در راهبردکل پاداش مشخص کند.

| راه کار برتر پاداش غیر نقدی |
|---|
| <p>پاداش غیر نقدی دارای چند روش و فرصت گوناگون برای تشویق کارکنان است که شامل گزینه‌های زیر می‌گردد:</p> <ul style="list-style-type: none"> - بازخورد به عملکرد کارکنان؛ - قدردانی عمومی از عملکرد خوب؛ - واگذاری جایگاه‌های اجتماعی؛ - انتشار اقدامات خوب عملکردی در رسانه‌های جمعی و مجلات داخلی؛ - تبریک به کارکنان دارای عملکرد خوب در مناسبت‌های ویژه؛ - ثبت عملکرد خوب افراد در پرونده پرسنلی آنان؛ - ارسال تقدیر نامه برای اعضای خانواده، <p>به هر حال راه کار برتر در پاداش غیرنقدی نشان می‌دهد که تأثیر واقعی پاداش غیرنقدی به اجرای درست آن بستگی دارد. اجرای درست باید چهار اصل زیر را رعایت کند:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقدیر باید فوری باشد؛ - تقدیر باید شخصا انجام شود؛ - تقدیر باید ارزشمند باشد؛ - تقدیر باید مشوق مستقیم رفتار مطلوب باشد. |

در پایان این پیش‌ران سازمان باید ترکیب عناصر و ساختار پاداش را مشخص کند. سازمان در روی کاغذ دارای راهبرد پاداش یکپارچه است که از سه عنصر حیاتی پاداش نقدی، نقدی غیرمستقیم و غیرنقدی تشکیل شده است. درصدی که هر یک از این عناصر در ساختار کلی سازمان نیز اشغال می‌کند باید با دقت زیاد و هماهنگ با اهداف بیان شده در پیش‌ران سطح یک مشخص گردد.

پیش‌ران پنجم: تعیین عناصر پاداش نقدی

این پیش‌ران سازمان را هدایت می‌کند که ترکیب درونی عناصر پاداش نقدی را مشخص کند. این کار برای مدیریت فردی و جمعی کارکنان به ویژه به لحاظ انگیزشی اهمیت دارد. این کار معمای پیچیده‌ای است که ترکیب پاداش نقدی به لحاظ سه عامل مهم جایگاه، فرد و عملکرد چگونه خواهد بود. لذا برای یک بار دیگر این پرسش مطرح است که هر یک از این عناصر چه درصدی از کل عنصر پاداش را تشکیل می‌دهند. در این شرایط چند گام پیشنهادی مطرح می‌گردد:

گام اول: پرداخت به جایگاه

هر نظام پاداش نقدی باید چگونگی پرداخت به جایگاه را مشخص کند. بر حسب موقعیت جایگاه در ساختار سلسه مراتبی سازمان و ارزش جایگاه در سازمان، سطح پاداش یا پرداخت پایه باید مشخص گردد. تمام جایگاه‌های مشابه، پاداش یکسان دریافت می‌کنند زیرا جایگاه و ارزش آنان در سازمان یکسان است. تلاش باید کرد که به‌جای ایجاد جایگاه‌های بیشتر در سازمان به بهانه این که این جایگاه‌ها حقوق کارکنان را افزایش می‌دهد باید به رویکرد سطح گسترده اقدام کرد. در واقعیت جایگاه‌های بیشتر به آسفتگی و نابرابری در نظام پاداش منجر می‌گردد. مطلوب آن است که سازمان بیش از شش سطح پاداش پایه نداشته باشد. اگر چه این عدد اختیاری است اما به لحاظ مدیریت و تضمین برابری حداکثر، مطلوب است. لذا در گام اول سازمان‌ها باید در باره پرداخت به جایگاه تصمیم‌گیری کنند.

گام دوم: پرداخت به فرد

در راهبرد پاداش اثربخش این موضوع از اهمیت برخوردار است که راهبرد پاداش، فردمحور باشد. افرادی که وظایف مشابه انجام می دهند و از جایگاه یکسانی برخوردارند ممکن است شایستگی و توانایی یکسانی نداشته باشند تا بتوانند برابری و بسیج به موقع منابع را تضمین کنند. لذا شناخت این تفاوتها و اختصاص پاداش، به دلیل پیچیدگی و حضور متغیرهای گوناگون در چنین گزاره‌ای در گفتار ساده اما در عمل بسیار دشوار است. هم چنین اگر کارکنان احساس کنند که متناسب با توانمندی ویژه خود پاداش دریافت نمی کنند، شاید پاداش نتواند آنها را تشویق به ارائه بالاترین عملکرد نماید. در واقع پاداش شمشیر دو لبه است. از یک سوی، طراحی و مدیریت حرفه‌ای پرداخت فردمحور، زمینه تشویق عملکرد متعالی را فراهم می آورد. ولی ناکارآمدی مدیریت در تعریف و اجرای پاداش فردمحور به ناامیدی گسترده و احساس سرخوردگی کارکنان منجر خواهد شد.

لذا با استفاده از راهبرد مدیریت عملکرد شایسته بنیان که بخشی از این گام است، باید کارکنانی که دارای شایستگی‌های ویژه هستند مشخص شده و در ادامه پاداش‌های مناسب برای هر یک از این شایستگی‌ها تعیین گردد. در پایان این گام، سازمان باید سابقه شایستگی کارکنان و پاداش پیشنهادی را مشخص نماید. مطلوب آن است که سازمان بیست تا بیست و پنج درصد پاداش را به فرد اختصاص دهد. این کار به کارکنان این اطمینان را می دهد که در سازمان، ساز و کاری وجود دارد که می تواند شایستگی‌های ویژه را شناسایی و پاداش مناسب آنرا تخصیص دهد. بدین ترتیب، فرد به اهمیت خویش آگاه می شود.

گام سوم: پرداخت به عملکرد

این عنصر در نظام پاداش دهی نقدی بسیار اهمیت دارد. پرداخت به عملکرد که با عناوینی از جمله حق العمل کاری، مشوق بهره‌وری، انعام و پاداش عملکردمحور و یا پرداخت متغیر مطرح گردیده، در سراسر جهان، در نظام پاداش دهی سازمانها پذیرفته شده است. پرداخت پایه روشی است که پایداری را تضمین می کند و نمونه عینی مبادله کار با

پاداش است. پاداش غیرتقدی مانند طرح‌های تقدیر، برای پاداش‌دهی به عملکردهای استثنایی است. به هر حال تمام این راه‌کارها نمی‌تواند کارکنان را تشویق به افزایش عملکرد خود نماید. به عبارت دیگر استعداد کارکنان را نمی‌توان با پرداخت پایه به عملکرد تبدیل کرد. مانند این که از کارکنان انتظار داشته باشید که عملکرد پایه را در مقابل پرداخت پایه ارائه دهند و در صورتی عملکرد بالاتری ارائه نمایند که پرداخت بیشتری دریافت کنند. در حالی که هر دو شیوهی پرداخت به جایگاه و پرداخت به فرد همیشگی و عموماً انعطاف‌ناپذیر بوده و در معرض نوسانات عملکردی قرار نمی‌گیرد. پرداخت عملکردمحور می‌تواند این شکاف را پر کند. برای مثال صرف نظر از عملکرد واقعی، هر کارمندی به لطف تصدی جایگاه، پاداش مطمئن دریافت می‌کند، هم‌چنین پاداش فرد به خاطر داشتن شایستگی به ندرت تغییر می‌کند. در چنین صحنه‌ی نمایشی، پرداخت عملکردمحور راه حل مناسبی است که به سازمان‌ها امکان می‌دهد عملکرد کارکنان را مدیریت و به آن‌ها انگیزه داده تا بهترین عملکرد را ارائه و بهترین نتیجه ممکن را کسب نمایند. به هر حال اجرای پرداخت عملکرد محور عینی، وظیفه‌ی بسیار دشوار است. در این بین مهم‌ترین گام، سنجش عملکرد به منظور پاداش است. در برخی موارد، عملکرد به دلیل چیستی‌اش سنجش‌ناپذیر و در برخی وظایف به این دلیل که پیوستگی زیادی با یکدیگر دارند، سنجش فردی امکان‌پذیر نیست. در برخی موارد دیگر نیز، تشخیص عملکرد موافق با محیط یا مغایر با شرایط، بسیار پیچیده است.

بدین منظور سنجش‌ها باید بدون ابهام تعریف و ساز و کارهایی در آن به کار گرفته شود تا عوامل موقعیتی (تصادفی) شناخته و مدیریت عینی تضمین گردد در غیر این صورت پرداخت عملکرد محور به جای مزیت، آسیب بیشتری به ساختار پاداش وارد می‌نماید. موضوع مهم دیگری که در این گام بررسی می‌شود سهم پرداخت عملکرد محور در ساختار کل پاداش است. سازمان‌های گوناگون، قواعد گوناگونی را ترجیح می‌دهند. در موضوع پاداش، میانگین چهل تا پنجاه سهم برای عملکرد در نظر گرفته شده که آرمانی است. به هر حال بر حسب عملیات سازمانی و سابقه نیروی انسانی، این مقدار سهم تفاوت خواهد داشت. هر سازمانی که قصد دارد راهبرد مدیریت عملکرد پاداش‌بنیان را اجرا نماید، باید زمینه را برای پرداخت عملکرد محور به شیوه‌ای مشخص شده‌ای فراهم کند.

در نتیجه اجرای این پیش‌ران، سازمان باید به جایگاهی برسد که ترکیب پرداخت‌های جایگاه‌محور، فردمحور و عملکردمحور، در ساختار کلی پاداش نقدی، مشخص شده باشد. سازمان هم‌چنین براساس اصول اساسی شایستگی و راهبردهای مدیریت عملکرد سنجش بنیان، باید چارچوبی برای سنجش ایجاد نموده، به نحوی که بتواند پاداش را بر اساس عملکرد، فرد و جایگاه پرداخت نماید.

پیش‌ران ششم: طراحی نظام پاداش‌دهی

هدف اصلی این پیش‌ران ترکیب تمام آموخته‌ها و اطلاعات بدست آمده از پنج پیش‌ران قبلی با هدف طراحی نظام پاداش‌دهی عملکرد محوری است که مشوق کارمند و سازگار با سازمان باشد. کارهایی که به نظر می‌آید در این پیش‌ران باید انجام شود بیشتر مفهومی و علمی است چرا که تمام کارها با گرایش نوشتاری انجام شده است. به هر حال تحکیم پیشرفت‌های به‌دست آمده با کمک پنج پیش‌ران اوّلیه، سازمان را به نحوی مجهز می‌کند که قادر است دورنمای قدرتمندی در طراحی نظام پاداش‌دهی ارائه نماید. این پیش‌ران هم‌چنین تغییر منطقی و هدفمند در درصدهای استنباطی عناصر گوناگون پاداش را آسان می‌کند. به علاوه، این پیش‌ران سازمان را به سمتی هدایت می‌کند که به طور واقعی قادر به طراحی خط مشی اجرایی پاداش خواهد بود. بدین منظور اجرای اقدام‌های زیر در این گام لازم است.

گام اول: تلفیق اطلاعات پاداش

اطلاعاتی که در مراحل گوناگون ایجاد راهبرد مدیریت عملکرد پاداش بنیان به‌دست می‌آید باید با یکدیگر تلفیق شود. برای مثال جمع‌آوری اطلاعات و تدوین مؤلفه‌های پاداش شامل عناصر و انواع پاداش‌های نقدی، غیر نقدی و نقدی غیرمستقیم، ترکیب پاداش‌های نقدی مانند فردی، جایگاهی و عملکردمحور و هم‌چنین روش‌شناسی سنجش، سابقه شایستگی کارکنان و اطلاعات مربوط به محیط‌های درون و برون سازمانی، به طور مفهوم داری در یک مکان و به عنوان یک سند سازمان‌دهی شوند. این سند مرجع تمام تصمیم‌های مربوط به پاداش خواهد بود. لذا هر گونه ناسازگاری و اختلاف در اطلاعات بافت‌های گوناگون آن،

باید بر طرف و با یکدیگر منطبق گردد تا نگرانی‌های اصلی، بینش‌ها و برداشت‌های به دست آمده از این اطلاعات به طور برجسته نمایش و تجزیه و تحلیل گردد.

گام دوم: طراحی خط مشی پاداش‌دهی

گام منطقی بعدی آماده سازی خط مشی پاداش‌دهی است. این گام باید سازگاری کامل با اهداف پاداش داشته باشد که در سطح پیش‌ران اول بیان شد. این خط مشی پاداش‌دهی، باید از گام قبلی گرفته شود یعنی از جایی که اطلاعات با یکدیگر ترکیب می‌شوند. سند تلفیقی، تمام سطوح اطلاعات پاداش را که باید برای تدوین خط مشی پاداش‌دهی اثر بخش مورد استفاده قرار گیرد را در خود دارد. بدین منظور خط مشی پاداش‌دهی آرمانی باید از اقلام زیر برخوردار باشد:

- اهداف پاداش؛
- ساختار پاداش شامل پرداخت پایه، پرداخت متغیر (پرداخت عملکرد محور) و جزئیات پاداش غیرمستقیم؛
- روش شناسی رسیدن به پرداخت عملکردمحور؛
- انواع پاداش غیرنقدی و روش‌های اعطای این پاداش.

سند تلفیقی باید نقش ضمیمه اصلی را به سند خط مشی داشته باشد و مهم‌تر از آن، سند خط مشی باید نشان دهد که چگونه پاداش با دو جنبه حیاتی ارتباط دارد. به این معنی که در وهله اول پاداش چگونه با اهداف سازمانی هم سو شده و تا چه اندازه اهداف پاداش‌دهی، با اهداف سازمان سازگاری دارد. در وهله دوم این که چگونه پاداش عملکردمحور و مجموعه پاداش‌های غیرنقدی، در ارتقای سطح عملکرد و در نتیجه بهبود قابل لمس زیربنایی سازمان کارکرد دارد. در این خصوص باید به تشریح معیارهای سنجش توجه داشته و مقدار پرداخت به عملکرد را نیز مشخص کرد. در حقیقت موفقیت مدیریت عملکرد پاداش‌بنیان تا حد زیادی به تعریف درست دستورالعمل سنجش بستگی دارد. معیار نادرست یا نظام سنجش ناکارآمد، آسیب سنگینی به ساختار پاداش و مدیریت عملکرد سازمان می‌زند. در بسیاری موارد حتی سازمان‌های که حسن نیت دارند، نمی‌توانند پاداش‌های عملکردی خود را به دلیل ابهام در سنجش عملکرد اجرا کنند. لذا سنجش درست عملکرد، لازمه نظام

پاداش‌دهی علمی است. خط مشی پاداش‌دهی باید برای هزینه شاخص زندگی و چگونگی محاسبه تورم، به منظور پوشش واقعی آن توضیح مناسبی ارائه نماید. یکی از بخش‌های اصلی خط مشی پاداش‌دهی، پاداش‌های غیرنقدی است. اکثر سازمان‌ها طرح‌های تقدیر را از خط مشی‌های پاداش نقدی جدا می‌کنند. اما فارغ از دلیل این کار، این‌گونه برخورد مستقل یا جداسازی پاداش نقدی از پاداش غیرنقدی، تأثیر نظام پاداش‌دهی را کاهش خواهد داد. چراکه هر دوی آن‌ها در راهبرد مدیریت عملکرد پاداش بنیان، به‌عنوان بخش جدایی‌ناپذیری از نظام پاداش‌دهی فرض شده‌اند. لذا پاداش غیرنقدی باید جایگاه مناسب خویش را در بیانیه خط مشی داشته باشد. در پایان این گام، سازمان باید از خط مشی پاداش‌دهی خاصی برخوردار باشد که متشکل از پاداش نقدی، غیرنقدی و نقدی غیرمستقیم بوده که بر اساس معیار و منطق روشنی بنا نهاده شده است.

گام سوم: تعیین پاداش کارکنان

این گام خط مشی پاداش‌دهی را به بسته‌های پاداش کارمندمدار تبدیل می‌کند. با این همه هر کارمندی در پایان به این موضوع توجه دارد که چگونه پاداش دریافت خواهد کرد. این گام فقط ایجاد یک الگوی ساختار پرداخت، برای گروهی از کارکنان نمونه را تجویز می‌کند که نماینده کل هستند. هم‌چنین چگونگی اعطای پاداش غیرنقدی، نوع موفقیت‌های مشمول دریافت پاداش و نمونه‌هایی از موفقیت‌های گذشته کارکنان نیز باید در این الگو بیان گردد. این کار در ابتدا نشان می‌دهد که خط مشی‌ها چگونه به‌طور آزمایشی به عمل تبدیل شده‌اند تا بدین وسیله خطاهای احتمالی در این گام کشف و اقدامات اصلاحی به موقع انجام شوند. دوم این‌که تصویری عملیاتی در سطح فردی کارکنان ارائه می‌دهد که چگونه پاداش دریافت خواهند کرد. در هنگام طراحی نظام پاداش‌دهی برای دستیابی به عملکرد عالی کارکنان باید در نظر داشت که اهمیت پرداخت پایه، پاداش غیرنقدی و نقدی غیرمستقیم، برابر با پرداخت‌های مربوط به عملکرد بوده و گاهی حتی مهم‌تر از آن است چراکه این اقدامات همگی شالوده‌ای هستند که پرداخت به عملکرد را تشویق می‌کنند. گرایش فعلی به متغیرهای بی‌شمار در ساختار پاداش، آشفتگی‌ها را می‌افزاید و دستیابی به تأثیر واقعی را دشوار می‌کند، بدین منظور باید تلاش کرد تا حد امکان

متغیرهای کمتری در بسته‌های پاداش کارکنان وجود داشته باشد. دیگر این‌که بسته‌های پاداش با چند متغیر نیز موجب نارضایتی مجریان می‌گردد، لذا در راهبرد مدیریت عملکرد پاداش‌بنیان، عناصر پاداش و متغیرها در حد معینی حفظ و به گونه‌ای مدیریت می‌گردند که کارکنان به آسانی درک کنند به چه دلیل و از چه طریقی، پاداش دریافت کرده‌اند. اجرای اثربخش این پیش‌ران سازمان را در موضع برتری قرار می‌دهد، موضعی که نشان می‌دهد سازمان دارای نظام پاداش‌دهی خاصی است که به خوبی طراحی شده و عملکرد در شیوه و جوهر آن، دارای نقش مرکزی است. چنین نظام پاداش‌دهی که با توجه به واقعیت‌های درونی و بیرونی سازمان طراحی شده، متناسب و مختص سازمان است.

پیش‌ران هفتم: اطلاع‌رسانی و مشاوره درباره‌ی راهبرد مدیریت عملکرد پاداش‌بنیان

در بیشتر اوقات سازمان‌ها علی‌رغم برخورداری از بسته‌های پاداش فریبنده، کارکنان با استعداد خویش را از دست می‌دهند و نمی‌توانند آنان را تشویق به بهترین عملکرد نمایند. یکی از مؤثرترین عامل‌های ناکامی، عدم مشاوره و اطلاع‌رسانی مناسب راهبرد و ساختار پاداش‌دهی به کارکنان است. این موضوع در بافت‌های اتحادیه بیشتر اهمیت دارد. مدیریت ممکن است با حسن نیت، بهترین ساختار و عنصر پاداش‌دهی را طراحی کند و همان مدیریت از دیدن واقعیت‌های بدیهی محروم باشد؛ زیرا این عناصر و ساختار، یک طرفه و بدون مشارکت کارکنان و اتحادیه‌ها عرضه شده است.

به علاوه از نگاه مدیریت و اقتصاد از آنجایی که کار آنان نامفهوم است با کارکنان درباره‌ی پاداش، مشورت و اطلاع‌رسانی نکرده‌اند. لذا اهداف اولیه‌ی این پیش‌ران، مشاوره و اطلاع‌رسانی درباره‌ی پیش‌فرض‌های پاداش، چگونگی طراحی، چگونگی اجرا، ساز و کارهای این نظام در شناسایی کار خوب، چگونگی تأمین نیازهای کارکنان توسط این نظام و چگونگی کمک این نظام به سازمان در دستیابی به اهداف خود خواهد بود. به هر حال اطلاع‌رسانی و مشاوره با کارکنان یا اتحادیه‌ها و کسب خشنودی آنان، به برنامه‌ریزی نظام‌مند نیاز دارد. موفقیت اولیه‌ی راهبرد مدیریت عملکرد پاداش‌بنیان به اجرای اثربخش این پیش‌ران بستگی دارد. در ادامه، به برخی اقدامات شاخص این پیش‌ران اشاره شده است.

گام اول: انتشار خط مشی پاداش‌دهی و اطلاع‌رسانی کارهای پیشین

برای شروع خط مشی پاداش‌دهی، جدا از انتشار آن در قالب کتاب راهنما، باید در مجلات داخلی و شبکه‌های داخلی سازمان و هم‌چنین با استفاده از سایر خبرنامه‌ها، اطلاع‌رسانی گردد. مدیران اصلی باید به‌طور کامل در جریان قرار بگیرند؛ به این امید که کارکنان دیگر را در جریان اطلاعات قرار دهند. هم‌چنین باید تلاش کرد نظرات مدیران و کارکنان درباره‌ی خط مشی پاداش‌دهی، جمع‌آوری شود. حداقل سه تا شش ماه این اقدام باید انجام شود تا تمام کارکنان در سازمان اطلاعات کاملی از راهبرد پاداش داشته باشند. اگر امکان دارد تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای از نظام پاداش‌دهی پیشنهادی با خط مشی‌ها و ساختار پاداش‌دهی در سازمان‌های مرتبط دیگر نشان داده شود تا مرجعی باشد که کارکنان برتری خط مشی را درک کنند.

گام دوم: مشاوره با اتحادیه‌ها

مشاوره با اتحادیه‌ها درباره راهبرد پاداش‌دهی پیشنهادی اهمیت دارد. به‌طور کلی تمام اتحادیه‌ها، صرف نظر از اعتقاداتشان، اگر با مزیت‌های طرح آشنا شوند، با آن موافقت خواهند کرد. به هر حال باید بسیار دقت کرد که مزیت‌هایی که بیشترین سهم را در راهبرد پاداش پیشنهادی دارند به‌درستی و با شیوه‌ای مناسب ارائه گردد. به‌طور خلاصه کل موضوع باید با دیدی مثبت و با احترام به نقش اتحادیه‌ها در راهبرد بررسی گردد. اگر این کار به‌درستی انجام نشود به بی‌اعتمادی بین مدیریت و اتحادیه منجر خواهد شد. فضای بی‌اعتمادی هر طرحی را به‌ویژه نظام پاداش‌دهی را ناکارآمد خواهد کرد حتی اگر به‌درستی تبیین شده باشد. مدیریت مثبت نگر و شکیبا، از پیش نیازهای کاربرد موفق این پیش‌ران است؛ یعنی مشاوره با اتحادیه‌ها جهت کسب موافقت آنان برای اجرایی کردن راهبرد پاداش‌دهی پیشنهادی. اثربخشی این پیش‌ران را می‌توان از طریق آگاهی عمومی کارکنان به راهبرد پیشنهادی و پشتیبانی اتحادیه ارزیابی کرد.

پیش‌ران هشتم: اجرای مدیریت عملکرد پاداش بنیان

همان‌طور که عنوان پیش‌ران نشان می‌دهد هدف اصلی پیش‌ران فعلی عملیاتی کردن راهبرد پاداش‌دهی عملکرد محور است. قابل ذکر است که این پیش‌ران باید یک‌دفعه اجرا شود.

کارکنان در این راستا به طور یکسان از اجرای راهبرد پاداش متأثر می‌شوند و هرگونه دگرگونی در این بافت تبعیض آمیز تلقی خواهد شد. اعتقاد به وجود نابرابری تأثیری عکس بر اصول برابری خواهد داشت. لذا تاریخ مناسبی را انتخاب کنید و راهبرد پاداش‌دهی جدید را در کل اجرا نمایید. وقتی می‌خواهید راهبرد را اجرا کنید باید به چند جنبه‌ی زیر توجه ویژه داشته باشید:

گام اول: تلفیق بازخورد اتحادیه‌ها و کارکنان

بازخوردهای دریافتی از اتحادیه‌ها و کارکنان در پیش‌ران هفتم باید به دقت بررسی گردد. تمام پیشنهادات منطقی آنان باید به شکلی در نظام پاداش‌دهی گنجانده شود. اطلاع‌رسانی درباره‌ی تلفیق این پیشنهادات در نظام پاداش‌دهی به طور خاص به کارکنان ذی‌نفع و به طور عام به کل کارکنان کمک خواهد کرد که چنین نظامی را راحت‌تر بپذیرند. به علاوه اطلاع‌رسانی باید مستند باشد؛ به‌ویژه اگر برخی پیشنهادات ضمیمه نشده باشد. چراکه اصل آخر، مدیریت درست و شفاف نظام پاداش‌دهی است.

گام دوم: زمان مناسب اجرای راهبرد

ترجیحاً نظام پاداش‌دهی جدید باید در زمان و چشم‌انداز مناسبی اجرا گردد. زمان مناسب یعنی زمانی که کارکنان از نظر روان‌شناختی آمادگی لازم را دارند که نظام پاداش‌دهی جدید به آنان معرفی شود. شروع نظام پاداش‌دهی جدید باید با آغاز سال مالی هم‌زمان باشد؛ نه این‌که در بین سال یا پایان سال مالی اجرا گردد. محیط کار و ارتباط مدیریت و کارکنان با یکدیگر باید هماهنگ و بسیار سودمند باشد. البته همان‌طور که در موضوع پیشین بحث گردید، دانش و آگاهی کامل کارکنان به نظام پاداش‌دهی جدید ضروری است و پیش‌نیاز اصلی اجرای نظام پاداش‌دهی جدید است.

گام سوم: ایجاد مرکز مسئولیت ویژه

سازمان‌ها در نتیجه‌ی اجرای نظام پاداش‌دهی جدید، فعالیت‌های گوناگونی را باید انجام دهند. به علاوه مشکلات آزاردهنده‌ی بسیاری اتفاق می‌افتد که باید بر اساس راه‌حل‌های محیطی و در چارچوب کلی نظام پاداش‌دهی جدید حل و فصل گردد. بهتر آن است که یک کانون کارکردی مجزایی ایجاد گردد که با درایت و به موقع به این مشکلات رسیدگی کند.

این موضوع ویژه اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا اثربخشی واقعی و اجرای آرام نظام پاداش‌دهی فقط زمانی اتفاق می‌افتد که مشکلات اولیه با اثربخشی همراه باشد. سازمان باید مرکز مسئولیت ویژه‌ی نظام پاداش‌دهی را به روشنی تعریف کرده و آن را به اطلاع تمام کارکنان سازمان برساند.

گام چهارم: اعلام جزئیات اجرایی

یک تا دو ماه قبل از اجرای کامل نظام پاداش‌دهی جدید باید جزئیات اجرایی به اطلاع همه رسانده شود. زمان‌بندی و مراحل پیشرفت کار نیز باید به اطلاع همه رسانده شود. برای مثال در اعلان‌ها باید چگونگی اجرا و مدت زمان اجرای بدون وقفه آن بیان شود. همچنین این اعلان‌ها باید کاملاً روشن باشند؛ زیرا منبع حل و فصل کاستی‌های نظام پاداش‌دهی جدید خواهند بود. اجرای بدون وقفه اولیه این طرح حداقل باید دو سال طول بکشد. به هر حال این مدت بر حسب اندازه و تعداد کارکنان تغییر خواهد کرد.

این پیش‌ران همان‌طور که گفته شد حداقل دو سال طول می‌کشد. پستی و بلندی‌های بسیاری در مدت زمان اجرای آن رخ خواهد داد. اجرای آن در مقایسه با گام مفهوم‌سازی و تحول مدیریت عملکرد پاداش‌بنیان حداقل دو برابر سخت‌تر و به توان، زمان و پول بیشتری نیازمند خواهد بود. همچنین این واقعیت وجود دارد که تعداد سازمان‌هایی که به دلیل اجرای ناکارآمد آن آسیب می‌بینند دو برابر بیشتر از سازمان‌هایی هستند که به دلیل نبود چارچوب علمی، نظام پاداش‌دهی راهبردی را به‌کندی اجرا می‌کنند. لذا سازمان‌های علاقه‌مند به اجرای مدیریت عملکرد پاداش محور باید اهمیت بیشتری به این پیش‌ران بدهند.

پیش‌ران نهم: ارزشیابی مدیریت عملکرد پاداش‌بنیان

ارزیابی و ارزشیابی پیوسته و بازنگری، بخشی از مدیریت عملکرد است؛ مگر این‌که سودمندی راهبرد مدیریت عملکرد فعلی بدون شک و شبهه‌ای تأیید گردد وگرنه نمی‌توان راهبرد فعلی را ادامه داد و آن را راهبردی در مدیریت عملکرد نامید. پیش‌ران منطقی پس از اجرای نظام پاداش‌دهی جدید ارزیابی آن در سطح کارکنان و سازمان خواهد بود. جدای

از نشان دادن سطح سودمندی، ارزیابی باید نگرش‌های جالبی از کل موضوع ارائه نماید که به کمک آن، مجریان نظام پاداش‌دهی بتوانند آن را از درون تقویت نمایند. لذا پس از سپری شدن دوران منطقی تکوین نظام پاداش‌دهی در حال اجرا، اقدامات ارزشیابی باید انجام شود. این ابتکار عمل باید با واقع‌بینی صورت پذیرد. افراد نباید مدیر را مسئول شکست یا ناکارآمدی نظام پاداش‌دهی بدانند. در هنگام اجرای پیش‌ران ارزشیابی، این موضوع باید کاملاً روشن گردد؛ زیرا چنین اطمینانی از دخالت افراد و برخی دستکاری‌های ظریف در جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات جلوگیری می‌کند. این ارزشیابی همان‌طور که بیان شده، باید در دو سطح به شرح زیر اجرا گردد:

گام اول: سطح سازمانی

اولین سطح ارزشیابی باید سازمان باشد. به این معنی که نقش نظام پاداش‌دهی جدید بر بهبود عملکرد سازمانی و چگونگی اثربخشی آن نیز، باید ارزیابی شود. عملکرد سازمانی در این‌جا پارامترهای مالی هستند که شامل فروش، سود سالانه، سود و درآمد بر حسب سهم می‌باشند. اثربخشی سازمانی، سطح اثربخشی نظام را نشان می‌دهد. اثربخشی سطح نظام، شامل چگونگی اجرای نظام پاداش‌دهی جدید و بررسی کارشناسانه‌ی روند می‌گردد؛ که آیا روند مذکور علمی بوده است یا خیر؟ این حسابرسی باید به‌ویژه به سهم هر یک از عناصر پاداش مانند نقدی، غیرنقدی و نقدی غیرمستقیم در سازمان توجه کند. حسابرسی باید هم‌چنین حوزه‌های بهبود را شناسایی نماید. علاوه بر آن، نظرات انتقادی و تجربه‌های مدیران اصلی نیز باید در هنگام اجرای نظام پاداش‌دهی جدید و سهم آن در سازمان جمع‌آوری گردد. شیوه‌های دنبال شده در مدیریت عملکرد سنجش بنیان به اقدامات ارزشیابی مرتبط است. این ارزشیابی را می‌توان به همراه راهبرد سنجش سازمان، انجام داد.

گام دوم: سطح کارکنان

دومین سطح ارزشیابی، کارمند محور است. خشنودی و سطح روحیه‌ی کارکنان که از معرفی و اجرای نظام پاداش‌دهی جدید ایجاد شده است، باید برآورده شود. روش شناسی آن برای این منظور، شامل بررسی، مصاحبه و گفتگوهای آزاد است. در واقع، نظام

پاداش‌دهی خوب، نظامی است که هم خشنودی کارکنان و هم اهداف سازمانی را کسب نماید. مگر این‌که کارکنان از نظام پاداش‌دهی معمول راضی باشند؛ در این صورت دیگر مهم نیست مدیریت چه چیزی پرداخت می‌کند؛ چراکه نمی‌تواند تعالی عملکرد را به‌دست آورد. ارزیابی سطح کارکنان باید اولویت داشته باشد و بازخوردها باید با اثربخشی همراه باشد.

پیش‌ران دهم: تقویت و پالایش نظام پاداش‌دهی

آخرین پیش‌ران در مداخله‌ی پرورش راهبرد مدیریت عملکرد پاداش‌بنیان از این‌قرار است:

۱- پالایش نظام پاداش‌دهی بر اساس بازخورد و گزارش ارزشیابی که با استفاده از

پیش‌ران نهم تهیه شده است

۲- تقویت نظام با تلاش‌های به‌هم پیوسته.

این پیش‌ران بیشتر ساز و کاری برای جمع‌بندی است. به عبارت دیگر، آخرین فرصت را در اختیار قرار می‌دهد که روزه‌ها و گریزگاه‌های نظام پاداش‌دهی بر طرف شده تا بتواند با قدرت و شدت اجرا گردد. عموماً دو اقدام زیر که در واقع بخشی از این پیش‌ران است باید صورت پذیرد.

گام اول: پالایش نظام پاداش‌دهی

بر اساس نتایج ارزیابی / ارزشیابی در سطح کارکنان و سازمان، نظام پاداش‌دهی باید دوباره بازنگری شود. بدین منظور ابتدا باید بازنگری در سطح اهداف پاداش انجام شود. یعنی بازخوردهای دریافتی از سازمان و افراد به‌عنوان یک واحد، تجزیه و تحلیل و بررسی شود که آیا تمایل به اصلاحات ساختاری وجود دارد؟ دوم این‌که، بازخوردهای هوشمندانه باید با مدنظر قرار دادن پالایش سطوح، ترکیب، معیارها، روش‌شناسی اعطای پاداش و هر یک از عناصر پاداش نقدی، غیر نقدی و غیرمستقیم و غیره باشد. و در نهایت این‌که، از نظر تأثیر، باید بررسی شود چه نوع عوامل تسهیل‌کننده و اجبارکننده‌ای بر نظام پاداش‌دهی جدید تأثیرگذاری مطلوب و ملموس داشته است. این بررسی باید نظام

پاداش‌دهی را پالایش کند. فلسفه این پیش‌ران آن است که هیچ نظامی کامل نمی‌باشد؛ به‌ویژه هنگامی که تغییراتی گسترده آغاز می‌گردد. ممکن است پرتگاه‌ها، ابهامات و حالت‌های ناگوار و ایرادات و اصلاحات پیش‌بینی نشده‌ای وجود داشته باشد. این پیش‌ران تأکید دارد که سازمان باید با توجه به گزارش‌های ارزشیابی، با نگاهی تازه به کل نظام، توجه داشته و اصلاحات واقعی را انجام دهد.

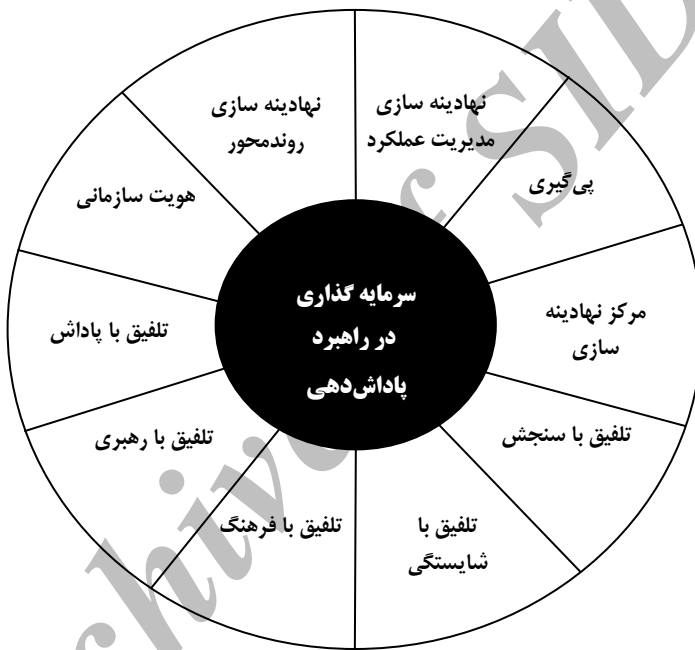
گام دوم: تقویت نظام پاداش‌دهی

آخرین گام این پیش‌ران و هم‌چنین مداخله‌ی فعلی یعنی پرورش راهبرد مدیریت عملکرد پاداش‌بنیان، همانا تقویت نظام پاداش‌دهی بی‌نقص با تعهد دینی و دقت نظامی است. این پیش‌ران کمک می‌کند که نظام پاداش‌دهی بخش جدایی‌ناپذیر سازمان گردد و نقش راهبردی و مستقیم در رشد کارکنان و سازمان داشته باشد. آنچه که می‌توان از این پیش‌ران انتظار داشت آن است که نظام پاداش‌دهی به گونه‌ای پرورش یابد که بتواند تمام اهداف تصریح شده در سطح پیش‌ران اول را کسب نماید. نظام پاداش‌دهی که این‌گونه تقویت شده است باید بدون تغییرات گسترده حداقل به مدت پنج سال تداوم داشته باشد؛ مگر در صورتی که به دلیل تغییرات ناگهانی در محیط بیرونی و درونی سازمان، اصلاحاتی ضروری ایجاد شود. در پایان باید متذکر شد سازمان‌هایی که از نظام پاداش‌دهی بهره می‌برند جزو بهترین‌ها هستند؛ لذا بیشتر سازمان‌ها مایل هستند در نشان‌های تجاری خویش از آن استفاده کنند.

مداخله‌ی دوم: سرمایه‌گذاری در راهبرد پاداش و نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد

اهداف اصلی مداخله‌ی فعلی، سرمایه‌گذاری در راهبرد پاداش کامل و نهادینه‌سازی فعالیت مدیریت عملکرد در سازمان است. با دو روش می‌توان به این نتیجه دست یافت. یکم اینکه با استفاده از راهبرد پاداش‌دهی می‌توان راهبردهای دیگر مدیریت عملکرد مانند مدیریت عملکرد رهبر بنیان، مدیریت عملکرد شایسته بنیان، مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان و راهبرد مدیریت عملکرد تیم بنیان را ارتقا داد. روش دوم تأثیرپذیری و الگو برداری از دیگر راهبردهای مدیریت عملکرد مانند فرهنگ و سنجش است. موفقیت پایانی راهبرد

پاداش‌دهی، مانند راهبردهای دیگر، به کارآمدی کامل چارچوب مدیریت یکپارچه عملکرد بستگی دارد (که شامل هفت راهبرد فرعی مدیریت عملکرد است). نهادهای سازی مدیریت عملکرد بخشی از راهبرد پاداش‌دهی است که با کاربرد این ده پیش‌ران به شرح زیر کسب خواهد شد:



شکل شماره ۳: سرمایه‌گذاری راهبرد پاداش‌دهی در پیش‌ران‌های مداخله برای نهادهای سازی مدیریت عملکرد

پیش‌ران اول: پاداش برای نهادهای سازی مدیریت عملکرد

پاداش ابزاری راهبردی است که برای نهادهای سازی مدیریت عملکرد استفاده می‌شود. در پایان، این افراد هستند که باید هر یک از راهبردهای مدیریت عملکرد را اجرا نمایند. لذا افرادی که به نهادهای سازی مدیریت عملکرد کمک می‌کنند باید پاداش مناسبی دریافت

کنند. بدین منظور کارکنانی که به نظام‌های مدیریت عملکرد تعریف شده وفادار هستند باید به درستی شناسایی گردند. راهبرد پاداش، چندین نظام پاداش‌دهی فرعی به وجود می‌آورد، که می‌تواند عملکردهای استثنایی را تشخیص دهد و شناسایی کند. لذا کارمندی که با افزایش تلاش‌های سازمان در راستای نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد، وفاداری سازمانی خویش را نشان می‌دهد باید پاداش دریافت نماید. چنین پاداشی باید آشکار و ترجیحاً به شکل پاداش‌های نقدی و غیر نقدی باشد. پاداش به رفتارهای نهادینه‌سازی، انگیزه‌ای برای دیگران می‌شود که همان مسیر را دنبال نمایند. در واقع، نظام پاداش‌دهی در تأثیرات پیوسته سهم داشته و به کسب اهداف نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد کمک می‌کند.

پیش‌ران دوم: تداوم تعالی عملکرد با پاداش

همان‌طور که بیان شد پاداش با رفتار عملکرد محور هم سو است. یعنی فقط شرح شغل و گماردن کارمندی به مسئولیت ویژه، به تنهایی به کسب نتایج کیفی کمک نخواهد کرد. اغلب کارکنانی شناسایی شده‌اند که برخی کارکردها را به گونه‌ای انجام می‌دهند که گویی فاقد هر گونه روحیه‌ی مشارکت هستند. به هر حال، این الگوی حداقلی مشارکت در صورتی که برای همان کارکرد، پاداش مناسب‌تری دریافت کند کاملاً تغییر می‌کند. یعنی پاداش باید به عملکرد خوب مشروط باشد. در این صورت است که ارتباط بین پاداش و عملکرد در طی زمان تقویت خواهد شد و طبیعتاً کارکنان را بر می‌انگیزد تا آرزوی کسب نیازهای انگیزشی بالاتری مانند خود شکوفایی داشته باشند. لذا برای نهادینه سازی مدیریت عملکرد، سازمان‌ها باید بدون استثنا ارتباط بین پاداش و عملکرد را همیشه و پیوسته حفظ نمایند.

پیش‌ران سوم: مرکزیت پاداش در نهادینه سازی

بدون شک اثربخشی راهبردهای مدیریت عملکرد تا حد زیادی به اثربخشی راهبردهای پاداش بستگی دارد. اگر پاداش در برخی مراحل موفق یا اثربخش نباشد به همان نسبت نیز اثربخشی راهبردهای دیگر مدیریت عملکرد کاهش می‌یابد. لذا سازمان‌ها باید تلاش کنند از طریق قوانین راهبرد پاداش‌دهی، راهبردهای دیگر مدیریت عملکرد را مدیریت نمایند. سازمان باید گروهی مجهز به پاداش را به وجود آورد که حتی پس از تشکیل نظام علمی

پاداش‌دهی بتواند از طریق اجرای دقیق دیگر راهبردهای مدیریت عملکرد پیوسته به ارزش‌های آن بیفزاید. نهادینه سازی مدیریت عملکرد زمانی به واقعیت تبدیل می‌شود که گروه پاداش‌دهی، نقشی فرا سنتی داشته و تمام راهبردهای مدیریت عملکرد را تقویت کند. لذا سازمانی که می‌خواهد روند نهادینه سازی را دنبال کند باید نظام و گروه پاداش‌دهی را با شدت بیشتری برای اجرای مدیریت عملکرد به کار گیرد.

پیش‌ران چهارم: تلفیق نظام پاداش‌دهی با مدیریت سنجش

پاداش مشروط به عملکرد و عملکرد نیز مشروط به سنجش است. لذا باید یکپارچگی کامل بین مدیریت عملکرد پاداش بنیان و مدیریت عملکرد سنجش بنیان وجود داشته باشد. هر چه بین این دو یکپارچگی کمتری وجود داشته باشد یا هرگونه نشانی از انحصار در یکی از دو طرف ظاهر شود، در نهایت به ناکارآمدی هر دو راهبرد خواهد انجامید. این کاهش ارزش، با اهداف اولی‌های مدیریت عملکرد هم‌خوانی نداشته و به تدریج به منبع توانمندی تبدیل خواهد شد که از نهادینه شدن مدیریت عملکرد جلوگیری خواهد نمود. لذا سازمانی که راهبرد پاداش را برمی‌گزیند باید هم‌زمان، مدیریت عملکرد سنجش بنیان را نیز برگزیند. اجرای کامل هر دو راهبرد، باید به دنبال هم انجام شود تا بر یکدیگر تأثیر داشته باشند. یکپارچگی کامل نظام سنجش و پاداش‌دهی به نهادینه شدن مدیریت عملکرد کمک خواهد کرد؛ همچنین به طور نظام‌مند، کارکرد هر دو را با یکدیگر تضمین می‌نماید تا کیفیت و کمیت عملکرد کارکنان به‌درستی سنجیده شده و پاداش داده شود. این روند سنجش درست و پاداش مناسب، اساس نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد است.

پیش‌ران پنجم: یکپارچه سازی نظام پاداش‌دهی با مدیریت شایستگی

شایستگی در سطح کارکنان باید با پاداش و پاداش باید با شایستگی کارکنان هم‌سو باشد. پاداش از این قابلیت برخوردار است که کارکنان را تشویق نموده و شایستگی آنان را در راستای تغییرات فناوری، بازار و واقعیت‌های درونی سازمان تقویت نماید. از کارکنان نمی‌توان عملکرد کیفی و پخته انتظار داشت؛ مگر این که آنان خود را با محیط‌های جدید شایستگی سازگار نموده و پیوسته تلاش کنند مجموعه‌ی شایستگی‌های دائمی را کسب

نمایند. نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد در چنین صحنه‌آرایی‌هایی بیشتر به افسانه شبیه است. پاداش باید با اثربخشی همراه شود تا شاخص شایستگی سازمانی را افزایش دهد. این شاخص را می‌توان با تعریف ساختارهای خاص پاداش و کسب شایستگی به‌دست آورد. داشتن شایستگی به‌طور خودکار به عملکرد بیشتر و افزایش توان نوآوری منجر می‌گردد. لذا از آنجایی که ارتباط پاداش و شایستگی، بخشی از مداخله‌ی نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد است باید به‌درستی تعریف شده و به‌عنوان تقویت‌کننده‌ی دو جانبه، به‌درستی استفاده گردد.

پیش‌ران ششم: ترکیب پاداش با راهبرد فرهنگ

مدیریت عملکرد پاداش‌بنیان و مدیریت عملکرد فرهنگ‌بنیان برهم زایی بسیاری بر یکدیگر دارند. این حقیقت غیرقابل انکار است که فرهنگ نقش به‌سزایی در موفقیت میدانی پاداش بازی می‌کند. راهبرد پاداش نمی‌تواند نتیجه‌ی مطلوب را بدست آورد مگر این‌که پشتیبانی فرهنگ‌بنیان به‌طور کامل وجود داشته باشد. هیچ‌ساز و کار نظارتی، دستورالعمل و قوانین نظام‌مندی نمی‌تواند به‌درستی راهبرد پاداش‌دهی را اجرا نماید. از طرف دیگر، ایجاد فرهنگ کار مثبت، قوی و پخته به‌سازگاری با راهبرد پاداش‌دهی بستگی دارد. فرهنگ پاداش‌دهی محقق نمی‌شود مگر آنکه راهبرد و ساختار پاداش، از آن پشتیبانی کند. کارکنانی که پیوسته خویش را با شرایط محیطی سازگار می‌کنند و پاداشی دریافت نمی‌نمایند، دیگر تلاشی نخواهند کرد. فرهنگ و پاداش برای دستیابی به موفقیت و تأثیرگذاری کامل، به یکدیگر وابسته هستند. چنین تأثیری برای نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد ضروری است. از این‌رو برهم‌افزایی این دو راهبرد بر یکدیگر باید، تضمین و برای اجرای روند نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد تلاش‌های ویژه‌ای انجام شود.

پیش‌ران هفتم: رهبری شکل‌غایی پاداش

رهبری، خود می‌تواند مؤثرترین پاداش نهایی باشد. برای مثال، انگیزه‌ی نهایی هر کارمندی تصدی نقش رهبری است. هر کارمندی آرزو دارد که فکر، گروه یا سازمانی را رهبری کند. رهبری راهبردی است که پایانی برای آن در باور، نمی‌گنجد؛ و سازمان می‌تواند فرصت‌های رهبری را برای تمام کارکنان فراهم آورد. رهبری مفهومی پویا و روبه‌رشد است

و فراتر از نقشی فیزیکی است. برای نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد، یک سازمان باید از اهرم رهبری، به عنوان شکل نهایی پاداش استفاده کند. اگر تمام کارکنان در آرزوی رهبری باشند، سازمان می‌تواند فراتر از هنجارهای معمول، رشد کند. نهادینه‌سازی عملکرد در قلب چنین آرزویی نهفته است.

پیش‌ران هشتم: مسیر شغلی، شکلی از پاداش

مسیر شغلی راه کار چندگانه‌ی راهبرد پاداش‌دهی است. این ساز و کار در یک حرکت، چندین فرصت را در اختیار کارکنان قرار می‌دهد. اولاً شغل کارمند با واگذاری مسئولیت، اختیار و تنوع وظیفه، برابرتر می‌گردد و ثانیاً پاداش نقدی بیشتری دریافت می‌کند؛ چرا که پیشرفت عمودی شغل، حقوق و تشخص بیشتری را به دنبال خواهد داشت. مسیر شغلی، عنصر مهمی است که باید در مدیریت عملکرد پاداش بنیان در نظر گرفته شود. به هر حال خود راهبرد مسیر شغلی، می‌تواند مستقل و جامع باشد؛ لذا راهبرد پاداش‌دهی نیز باید این‌گونه باشد. هر دو راهبرد، اگر نتوانند کارکنان شایسته را به دلیل تفاوت در رویکرد، شناسایی کنند، بی‌تأثیر بوده و قدرت انگیزشی خویش را از دست خواهند داد. باید بین این دو نظام هم‌رأیی کامل وجود داشته باشد. چنین هم‌رأیی، به نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد کمک خواهد کرد. به هر حال سازمان باید به این حقیقت آگاه باشد و تلاش‌های ویژه‌ای انجام دهد که این راهبردها را با یکدیگر هم‌سو کند.

پیش‌ران نهم: پاداش منبع مشارکت کارکنان

تمام راهبردهای مدیریت عملکرد به مقصد مشترکی ختم می‌شود که همان ترکیب ماهیت فردی و جمعی کارکنان با ماهیت سازمانی است. سازمان زمانی می‌تواند بهترین عملکرد را کسب کند که تمام کارکنان توان خویش را بهینه کنند. این بهینه‌سازی فقط از طریق مشارکت امکان پذیر است. برای دست‌یابی به چنین مشارکت بالایی، باید پاداش و قدردانی برابر باشند. تمام این جنبه‌ها در راهبرد مدیریت عملکرد پاداش بنیان به شکل پاداش‌های نقدی، غیرنقدی، نقدی غیرمستقیم درونی شده است. راهبرد پاداش باید جهت دار و پخته باشد به گونه‌ای که کارکنان خود مشتاق باشند که خود و ماهیت خویش را داوطلبانه به ماهیت سازمانی پیوند دهند. نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد زمانی به اوج خوشوقتی خویش خواهد رسید که

ماهیت‌ها در یکدیگر ترکیب شوند. البته حرف از عمل راحت‌تر است. سازمان نیز به سهم خویش باید فداکاری کند تا چنین روند دشواری محقق گردد. در آن صورت دست‌یابی به آن دشوار نخواهد بود. پاداش، بهترین راهبرد برای چنین پیشرفت فوق‌العاده‌ای خواهد بود. لذا با استفاده از نظام پاداش‌دهی و از طریق مشارکت به نهادهای سازمی مدیریت عملکرد اقدام می‌شود.

پیش‌ران دهم: استفاده از پاداش روندمحور برای نهادهای سازمی مدیریت عملکرد

اگر تمام گفته‌ها، اقدامات و عملکردها به نتیجه نرسید. اگر تلاش و زمان بسیاری صرف شد و نتایج مورد انتظار به دست نیامد، به این دلیل است که محدودیت‌های محیطی و پیش‌بینی نشده وجود داشته است. وقتی نظام پاداش‌دهی به عملکردی حساس تبدیل می‌شود در نتیجه نسبت به تلاش بی‌تفاوت خواهد بود. این رویکرد که فقط عملکردهای نتیجه بخش، پاداش دریافت کنند و تلاش‌های بدون نتیجه پاداش نداشته باشند، تأثیر منفی بر تلاش‌های صادقانه و سخت‌کوشانه دربر خواهد داشت. تلاش‌های صادقانه برای نتایج موفقیت‌آمیز ضروری هستند. وقتی تلاش‌های صادقانه به درستی پاداش دریافت نکنند، به تدریج تلاش‌های صادقانه کاهش می‌یابد؛ زیرا تعداد کارکنانی که این تلاش‌ها را می‌کردند کاهش یافته است. باید به یاد داشت که موفقیت‌ها همیشه به صورت روزانه اتفاق نخواهند افتاد. این موفقیت‌ها وقتی تلاش‌های پیوسته‌ای وجود دارد، گاه به گاه و پس از فواصل طولانی اتفاق می‌افتند. کارکنانی که این تلاش‌ها را انجام می‌دهند، اغلب به دلیل ماهیت کار، سرخورده و ناامید می‌شوند. اگر پاداش به نتایج گرایش داشته باشد، این ناامیدی و سرخوردگی دو چندان می‌گردد. چنین رفتاری به نهادهای سازمی مدیریت عملکرد آسیب می‌زند. لذا این پیش‌ران اگر زمانی به پاداش عملکردمحور تبدیل گردد، جهت‌گیری دوباره‌ی نظام پاداش‌دهی را به نفع تلاش بیشتر تجویز می‌کند.

جمع‌بندی:

پاداش در مدیریت عملکرد کارکنان بسیار اهمیت دارد. در حقیقت پاداش پایه رفتارهای انگیزشی کارکنان است. راهبرد پاداش اثربخش در پایان باعث بالابردن سطوح انگیزشی

می‌شود در حالی که راهبرد پاداش ناکارآمد موجبات بی‌انگیزگی را فراهم می‌آورد. این شمشیر دولبه باید به شیوه‌ای علمی و نظام مند مدیریت گردد. این مقاله به پاداشی توجه دارد که عنصر اصلی مدیریت عملکرد است. در قسمت اول این مقاله آمده‌است که چه چیزهایی مدیریت عملکرد پاداش بنیان هست و چه چیزهای نیست. اهمیت راهبرد پاداش در کسب تعالی عملکرد کارکنان نیز در دو قسمت دیگر با کمک ده عامل اصلی زیر ترسیم شده است:

- ۱- پاداش منبع پربار اثربخشی سازمانی؛
- ۲- پاداش واسطه بین سازمان و کارکنان؛
- ۳- پاداش راهی برای موفقیت انگیزشی چندگانه؛
- ۴- پاداش عامل انگیزش؛
- ۵- پاداش راهنمای عملکرد؛
- ۶- پاداش منبع تشخیص استعدادها؛
- ۷- پاداش منبع مشارکت کارکنان؛
- ۸- پاداش منبع نوآوری؛
- ۹- پاداش منبع رقابت پذیری؛
- ۱۰- پاداش منبع هماهنگی سازمانی.

سپس راهبرد، مداخله‌ها و پیش‌ران‌های مدیریت عملکرد پاداش بنیان در ادامه‌ی مقاله، ارائه شده است. اهداف اصلی مداخله‌ی اول که پرورش دهنده‌ی مدیریت عملکرد پاداش بنیان نامیده می‌شود، به سازمان این امکان را می‌دهد که مدیریت پاداش عملکرد محور را به وجود آورد. مجموعه‌ی ده پیش‌ران، به تحقق این مداخله کمک خواهد کرد. این پیش‌ران‌ها بدین شرح است:

- ۱- تعیین اهداف راهبرد پاداش‌دهی؛
- ۲- پی‌گیری سوابق گذشته و حال نظام پاداش‌دهی؛
- ۳- تعیین و کاربرد روش شناسی پاداش؛
- ۴- تعیین عناصر پاداش؛

- ۵- تعیین عناصر پاداش نقدی؛
 - ۶- طراحی نظام پاداش دهی؛
 - ۷- مشاوره و اطلاع رسانی مدیریت عملکرد پاداش بنیان؛
 - ۸- اجرای مدیریت عملکرد پاداش بنیان؛
 - ۹- ارزشیابی مدیریت عملکرد پاداش بنیان؛
 - ۱۰- پالایش و تقویت مدیریت عملکرد پاداش بنیان.
- مداخله‌ی دوم یعنی سرمایه‌گذاری در راهبرد پاداش برای نهادینه کردن مدیریت عملکرد، به‌عنوان روش سازمانی و شیوه‌ی زندگی کارکنان است. این مداخله از ده پیش‌ران به شرح زیر تشکیل شده است:
- ۱- پاداش برای نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد؛
 - ۲- پاداش برای پی‌گیری تعالی عملکرد؛
 - ۳- پاداش مرکز تعالی عملکرد؛
 - ۴- ترکیب نظام پاداش دهی با مدیریت سنجش؛
 - ۵- ترکیب پاداش با مدیریت شایستگی؛
 - ۶- ترکیب پاداش با راهبرد فرهنگ؛
 - ۷- رهبری شکل پایانی پاداش؛
 - ۸- مسیر شغلی شکلی از پاداش؛
 - ۹- پاداش منبع مشارکت کارکنان؛
 - ۱۰- استفاده از نظام پاداش دهی روندمحور برای نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد.

منابع:

- Lawler, Edward E.(1971), **Pay and Organizational Effectiveness**, New York, McGraw-Hill.
- Martocchio, Joseph J. (1998), **Strategic Compensation**, New Jersey, Prentice -Hall Inc.
- McNally, Kathleen (1992), **Compensation as a Strategic Tool**, *HR Magazine*, 37(7), pp. 59-66.
- Sweeney, Paul, Dean McFarlin and Edward Inderrieden (1990), **Using Relative Deprivation Theory to Explain Satisfaction with Income Pay Levels: A Multi-Study Examination**, *Academy of Management Journal*, 33(2), pp. 423-436.

Archive of SID