

انواع پرداختهای تشویقی

نویسنده: شهرام خلیل نژاد

SHAHRAM_KHALIL@YAHOO.COM

چکیده

همان طور که می‌دانیم در حال حاضر بسیاری از کارکنان تنها حقوق یا دستمزد ساعتی نمی‌گیرند، بلکه آنها از انواع پاداشها و مزایا و منافع نیز بهره مند می‌شوند. یکی از این موارد، سیستم‌های پرداخت تشویقی یا پرداخت بر اساس عملکرد است. تحقیقات نشان می‌دهند 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 می‌گذارد. 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 می‌گردد. 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 می‌کنند. 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 می‌گیرند. این عمل کارکنان را در قبال سازمان متعهد می‌کند، به علت اینکه سهمی از موفقیت سازمان نصیب کارکنان می‌شود. به عنوان مثال پاداشهای سالانه و طرحهای مشارکت کارکنان در سود باعث ایجاد تعهد می‌شود.

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 می‌شود. یعنی یک مسیر دید مستقیم بین این دو مولفه ایجاد می‌شود. مانند کارمزد فروش، نرخ قطعه ای و دیگر انواع توافق شده.

۳. کاهش هزینه های ثابت پرداخت در صورت دست‌نیافتن به اهداف موردنظر: یکی از راههای کاهش هرز رفتن پرداختها، پرداخت بر مبنای ریسک است که در قسمتهای بعدی توضیح داده می‌شود. همچنین با افزایش عملکرد و بهره وری در حقیقت هزینه ها کاهش پیدا می‌کند.

۴. رقابت پذیر کردن اجرتها: یعنی بین رویه های پرداختهای جبرانی شرکتها رقابت ایجاد می‌شود. این نوع پرداختها یک علامت روشن و واضح برای کارمندان است که سازمان در نظر دارد تا به عملکرد بهتر آنها پاداش دهد، حتی بیشتر از دیگر شرکتها و یک نوع ایجاد فرصت برای کارکنان است. بی‌اعتنا به این دلایل تمامی سازمانها علاقه‌مند به بهبود عملکرد کلی خود هستند، به همین دلیل از شاخصهای متفاوتی استفاده می‌کنند. این شاخصها به دو نوع کمی و کیفی تقسیم می‌شوند. شاخصهای کمی عبارتند از نرخ بازگشت سرمایه، افزایش سود، افزایش ارزش سهام، کاهش در 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، می‌شود، 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 می‌شود 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 پیغام کاملاً مستقیم برای کارکنان است: "اگر تو به این سطح از عملکرد برسی 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 جنبه‌های عملکردی که تحت کنترل و تأثیر 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 دوره‌های بعدی هم در نظر گرفته بشود. اگر این‌گونه 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 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 دست‌یافتن 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 دستیابی 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 $M \geq 2$) بیشتر از مقدار عادی کسب کند.

طرحهای تشویقی فردی

طرحهای تشویقی فردی آنهایی است که به کارمند با توجه به دست‌یابی به 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 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 بهره‌وری، کیفیت و فروش دارد.
۴. هزینه‌های پرداختهای جبرانی کل را به اهداف سازمانی مرتبط می‌کند.

معایب:

۱. ممکن است فردگرایی و رقابت بی‌فایده 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 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 بهره‌وری بالا یا کمتر شدن هزینه‌ها 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 می‌کند، 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 مکررا پرداخت می‌کنند. نزدیک کننده پیوند بین عملکرد و تشویق، سیستم موثرتری در بهبود و حفظ تمرکز و جهت‌گیری فردی خواهد داشت.

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

۶. مرور دوره‌ای: لازم است که یک طرح به منظور کسب اهداف ادامه پیدا کند. مرور دوره‌ای یک طرح از دید بازرگانی یعنی یک فرصت برای ارزیابی هزینه‌های آن و متعادل کردن آن به سمت افزایش بهره‌وری 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 عکس‌العملی است، نسبت به چندین تغییر مهم در طراحی و مدیریت کاری. فناوریهای پیچیده و محیط‌های رقابتی منجر به اتکای بیشتر در بعضی از صنایع به تیم‌های پروژه که دارای اهدافی خاص هستند شده است. همچنین یک روند جهانی کوچک‌سازی در شرکت‌های عمومی و خصوصی، باعث کاهش سطوح مدیریتی و ایجاد ساختارهای سازمانی تخت‌تر 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 انعطاف‌پذیری در مأموریت‌های 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 بهره‌وری و مالی و دیگر اهداف ویژه است.

مشارکت در دستاورد

مشارکت در دستاورد یک سیستم تشویق گروهی است که بهبود بهره‌وری را با کارکنانی که آن را به وجود آورده‌اند، تسهیم می‌کند. این، یکی از رو به رشدترین سیستم‌های تشویق برای عملکرد است. طرح شامل بهبودهای به دست آمده در عملکرد بر اساس داده‌های توافق شده، محاسبه اثر مالی این بهبودها (معمولاً به صورت کاهش هزینه‌ها) و تسهیم شدن دستاوردهای مالی با کارکنان است. هدف ایجاد جو کاری است که در آن کارمندان از افزایش بهره‌وری سازمان سود مالی می‌برند. بنابراین افزایش بهره‌وری 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 آمریکا، به این نام نامیده شد. اسکنلن سیستم مشارکت با هدف افزایش بهره‌وری 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 بهره‌وری و پرداخت در جایی شدید است که تعهد به مشارکت کارکنان و سبک حمایت‌کننده مدیریت مشارکتی وجود داشته باشد.

این طرح بهره‌وری را این‌گونه معرفی می‌کند: هزینه‌های پرداخت حقوق به‌ازای هر واحد فروش. دستاورد مالی (افزایش بهره‌وری) با دستیابی به سطوح تولید و یا پیشی گرفتن از آن، همراه با هزینه‌های 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 دوره‌هایی 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 برجسته‌ای 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 پایه‌گذار 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 تعیین‌کننده 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 رویه‌ها 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 این‌گونه 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 کرده‌اند. 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. ثانیاً سیستمهای تشویقی می‌توانند 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 می‌کند.
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 می‌دهد.
۴. یک پیوند واضح بین تشویق و عملکرد گروهی ایجاد می‌کند.
۵. می‌تواند 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 می‌دهد تا در گروه حل شوند.
۲. گاهی اوقات باعث می‌شود که پرداخت برای عملکردهایی که بدون برنامه تشویقی به دست می‌آیند، پایان بپذیرد.

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 می‌شود این است که چگونه بخش یا گروه کاری می‌تواند اثر بیشتری بر ارزش سهم و سود داشته باشد.

یک بخش تولیدی به وسیله افزایش بهره‌وری عملیاتش می‌تواند 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 می‌تواند 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

سیستم‌های تشویقی نیازمند یکپارچه 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 برنامه‌های 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؛ ترجیحاً همراه با پرداختهای معمول ماهانه خود. مدیران و کارکنان حرفه‌ای 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 می‌تواند از طریق افزایش سود و یا کاهش هزینه که به وسیله تحقق اهداف به دست آمده است تامین شود. دوم: این مقادیر می‌تواند یک هزینه اضافی برای سازمان باشد. بعضی از طرحهای تشویقی به صورت یک هزینه اضافی باقی می‌مانند، مگر اینکه یک کاهش متناسب با آن در مورد دیگر هزینه‌ها 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 پارساییان و دکتر محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی ، ۱۳۷۸

۲. نسربین جزنی ، مدیریت منابع انسانی ، نشر نی ، ۱۳۷۵

۳. شیمون ال ، دولان و رندال اس، شولر ، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی ، ترجمه محمد طوسی و محمد صائبی ، 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