

فرآیند بالا به پایین ارتقا، انتقال و تخصیص مزایا به پرسنل سازمان

بسیاری از تصمیمات مربوط به ارتقا و انتقال شغلی در سازمان ها، مانند تصمیمات مربوط به افزایش دستمزد، به صورت بالا به پایین اخذ می شود. مدیران سطح بالاتر در مورد ارتقای کارکنان سطح پایین تر تصمیم می گیرند. این فرآیند مبهم است و کارکنان غالباً نمی دانند که چه جایگاهی خالی است و نمی دانند که برای ارتقای آنها تصمیم گیری شده است.

همچنین دلیل ارتقای بعضی از افراد و ارتقای بعضی دیگر را نمی دانند. افراد شایسته ای که ممکن است به مشاغل جدید علاقه مند باشند، بدون این اطلاعات ممکن است به حق خود نرسند. از آنجا که کارکنان ممکن است نتوانند ارتباطی میان عملکرد خوب و ارتقا را مشاهده کنند، توان انگیزشی ارتقا کاهش می یابد.

خوشبختانه این امر در حال تغییر است. امروزه بیشتر سازمان ها تلاش کرده اند تا محرمانه بودن تصمیمات ارتقا و تغییرات شغلی را با در دسترس قرار دادن و شفاف کردن مشاغل جدید و دعوت از افراد به کاندیدا شدن برای این مشاغل کاهش دهند. اگرچه اعلام شفاف جایگاه های قابل احراز توسط ارتقا مستلزم هزینه های اضافی مدیریت است، می تواند سبب تصمیمات بهتر در مورد ارتقا شود.

با شفاف کردن جایگاه های قابل احراز به وسیله ارتقا، افراد بیشتری برای این جایگاه در نظر گرفته می شوند و افراد شایسته این شغل شناسایی می شوند. به این ترتیب، سازمان به کارکنان نشان می دهد که پاداش ارزشمندی برای آنها فراهم است که به عملکرد ارتباط دارد و این امر به نوبه خود سبب افزایش رضایت کارکنان می شود.

مطلب مرتبط: سیستم های دستمزد براساس پرداخت سهام به کارکنان

بعضی سازمان ها با مشارکت دادن همتایان و زیردستان در فرآیند تصمیم گیری، صحت و عدالت در تصمیمات مربوط به تغییرات شغلی را افزایش داده اند. قضاوت همتایان و زیردستان در مورد عملکرد و قابلیت ارتقای شخص به فراهم شدن همه داده های مربوطه در تصمیمات مرتبط با ارتقا کمک می کند. این مشارکت می تواند صحت این تصمیمات را افزایش دهد و سبب شود که افراد حس کنند که اساس ارتقا بر عدالت استوار است. در بسیاری از تیم های کاری خود نظم دهنده، گروه با افراد مصاحبه کرده و به انتخاب اعضا و سرپرستان جدید کمک می کند. این امر به تضمین تناسب افراد با جایگاه و تعهد گروه کمک خواهد کرد. شواهدی از کارخانجاتی با مشارکت بالا نشان می دهد که مشارکت در انتخاب اعضای جدید می تواند سبب افزایش انسجام گروهی و اثربخشی شغلی شود.

با این حال سازمان ها علاوه بر دستمزد و ارتقا، پاداش های بیرونی دیگری را به شکل مزایا ارائه می دهند. قوانینی چون بیمه بیکاری و غرامت به کارگران، اعطای بعضی از این مزایا را الزامی می کند و بعضی دیگر نیز به صورتی سنتی وجود داشته است. برای مثال بیمه های سلامت، پرداخت بابت مرخصی ها و تعطیلی ها و بعضی دیگر نیز ظهور یافته اند تا با نیازهای چالشی نیروی کار همخوانی و تناسب داشته باشند، نظیر پاداش ها و مزایای بیمارستانی، مزایای آموزشی، برنامه های بازنشستگی و مراقبت از کودکان. سازمان هایی چون گنتک، جانسون اند جانسون، زیراکس، آلستیت و بانک آمریکا برای جلب و حفظ کارکنان خوب به استفاده روزافزون از مزایا، کمک به آنها در یکپارچه کردن بهتر کار با زندگی شخصی و بهبود کیفیت زندگی کاری روی آورده اند. این مزایا می تواند از راه کاهش میزان غیبت و خروج از افزایش تعهد سازمانی در قبال عملکرد، مزایای اقتصادی برای سازمان به دنبال داشته باشد.

مثال هایی که می توان از طرح های جدیدتر در سیستم مزایا گفت عبارتند از: اشکال مختلف بازنشستگی زود هنگام و منعطف و مشاوره پیش از بازنشستگی برای رفع نیازهای نیروی کاری. طرح های خدمات بیمارستانی و مراقبت از کودکان نیز طراحی شده تا نیازهای دوگانه زوج ها و والدین را برطرف کند. برای مثال، شرکت گنتک نیمی از هزینه های عملیاتی تسهیلات مراقبت از کودکان خود را متقبل می شود و جانسون اند جانسون به همراه ۱۰ شرکت دیگر، قراردادی با ۱۴۵ شرکت خدمات مراقبت های مستقل از کودکان برای این منظور منعقد کردند. توجه به ارائه برنامه های آموزشی، خدمات مالی و پانسیون و سرمایه گذاری در طرح هایی به منظور کمک به کارکنان در توسعه خود و فراهم کردن امنیت آینده خود نیز افزایش یافته است.

سازمان ها به طور کلی مزایای یکسانی را به همه کارکنان در سطوح سازمانی مشابه ارائه می دهند. تقریباً با کارکنان یک واحد سازمانی در ارتباط با مزایا به شکل یکسانی برخورد می شود و تفاوت های عمده ای در میان سطوح مختلف سلسله مراتبی وجود دارد و سعی شده تا در این تفاوت ها، رویکرد عادلانه زیر سوال نرود. این رویکرد، انواع مزایایی را که افراد مختلف ارزش های مختلفی برای آنها قائل می شوند نیز در نظر نمی گیرند و ممکن است از آزمون در دسترس بودن سر بلند بیرون نیابند. ممکن است کارگران جوان تر نیاز بیشتری به مرخصی و تعطیلات بیشتری داشته باشند، در حالی که کارکنان مسن تر بخواهند بیشتر از مزایای بازنشستگی برخوردار شوند. اگر با همه کارکنان یکسان برخورد شود، ممکن است پولی را که خرج می کند برای بعضی کارکنان هیچ ارزشی نداشته باشد. این امر می تواند سبب نارضایتی کارکنان و کاهش انگیزش شود. در نهایت با این روش نمی توان در طول یک سال پاداش ها را مدیریت کرد و آنها را به موقع ارائه داد یا با عملکرد سازگار کرد.

بیشتر شرکت های بزرگ با استفاده از برنامه هایی با سبک کافه تریا (Cafeteria – Style programs)، در حال متناسب کردن طرح های پاداش با نیازهای کارکنان هستند. این طرح ها به کارکنان امکان انتخاب نحوه دریافت کل مزایا و پاداش های جانبی را می دهد. شرکت به کارگران می گوید که قصد دارد چه میزان برای کل پاداش هزینه کند و کارکنان از این میزان برای خرید بعضی از مزایا تخصیص داده شده را خرج کنند و درخواست کنند بقیه پاداش آنها به حقوق شان اضافه شود.

مثلاً شخصی می تواند از سرویس خدمات بهداشتی ارزان تر استفاده و بقیه مبلغ را به صورت نقدی دریافت کند یا شخص دیگر می تواند پاداش خود را به صورت مساوی میان پرداخت بابت روزهای تعطیلی، بیمه عمر و بیمه سلامت قسمت کند. این طرح ها به کارکنان این امکان را می دهد که مزایای اضافی نظیر بیمه عمر، دندان، چشم و سلامت خانواده را به نسبت های مورد نظر خود خریداری کنند.

برنامه منعطف مزایا می تواند با ارائه مزایایی که برای افراد ارزشمند است سبب رضایت آنها شود. چنین برنامه ای با جذاب کردن محیط کاری شرکت، سبب افزایش اثر بخشی سازمان می شود و از این طریق سبب کاهش غیبت و خروج خواهد شد. این طرح می تواند سبب بهبود درک کارکنان از مزایای سازمان باشد. مثلاً در شرکت امریکن کان، خانواده کارمند نیز اغلب در بحث و انتخاب مزایا درگیر می شود.

ضعف عمده این طرح، هزینه های اضافی مدیریت طرح و این واقعیت است که هزینه ها در دسترس بودن بسیاری از مزایا به تعداد افرادی که در آن طرح پوشش داده می شوند بستگی دارد. این مشکل برای سازمان های کوچک می تواند مستلزم توافق خاص با شرکت های بیمه یا مستلزم ریسک های اضافی اجرای برنامه باشد.

بعضی سازمان ها نگرانند که از طرح مزایا با شیوه کافه تریا، استفاده نادرست شود. ممکن است کارکنان به میزان کافی از خدمات بیمه استفاده نکنند و ترجیح دهند که پول نقد دریافت کنند و از این طریق ممکن است هنگامی بیماری یا مشکلات دیگر با مشکلات مالی مواجه شوند. اگر چه شواهد نشان می دهد که وقتی امکان انتخاب به کارکنان داده شود آنها درست و منطقی عمل می کنند، اما ممکن است سازمان ها تضمین کنند که هر فردی سطح کمی از خدمات بیمه ای دارد.

مطلب مرتبط: چطور سیستم های دستمزد را براساس عملکرد کارکنان ایجاد کنیم؟

TRW شرکتی پیشتاز در برنامه های مزایای منعطف، به همه کارکنان خود یک سطح حداقل از مزایای مهم را می دهد و افراد این امکان را دارند که این سطح حداقل را به هر نحو که می خواهند کامل کنند. این طرح از ۱۹۷۴ شروع شده است و هر سال امکان انتخاب های جدید را فراهم می کند. وقتی طرح جدید معرفی شد، بیش از ۸۰ درصد کارکنان، برنامه مزایای خود را تغییر دادند و باور داشتند که برنامه های سنتی مزایای جانبی نتوانسته است به نیازهای کارگران پاسخ گوید.

تحقیقات قابل ملاحظه ای روی جنبه فرآیند سیستم های پاداش انجام شده است. این فرآیند ها به روش پرداخت و دیگر پاداش ها که در سازمان برقرار است مربوط است. حداقل دو موضوع فرآیندی می تواند بر استنباط کارکنان از سیستم پاداش تاثیر داشته باشد: شخصی که باید در طراحی و هدایت سیستم پاداش درگیر باشد و نوع ارتباطاتی که با توجه به پاداش باید برقرار شود.

به صورت سنتی، سیستم های پاداش توسط مدیران ارشد و متخصصان این سیستم ها طراحی می شدند و به سادگی به کارکنان تحمیل می شدند. اگرچه این فرآیند بالا به پایین می تواند سیستم خوبی ایجاد کند، اما تضمین می کند که کارکنان آن را درک کرده و به آن

اطمینان می کنند. بدون اطمینان، کارگران ممکن است درکی منفی از سیستم پاداش داشته باشند. شواهد فزاینده ای وجود دارد که نشان می دهد مشارکت کارکنان در طراحی و هدایت سیستم پاداش می تواند سبب افزایش درک کارکنان شده و سبب شود که کارکنان نسبت به سیستم احساس مالکیت و کنترل کرده و به طرح متعهد شوند.

لاولر و جنیکس بعد از مطالعه طرح های مختلف و گردآوری داده های نظرسنجی حقوق، کارخانه تولیدی کوچکی را توصیف کردند که در آن کمیته ای از کارگران و مدیران سیستم دستمزدی را طراحی می کردند. این امر سبب طرحی شده که به اعضای گروه های کاری، امکان کنترل حقوق خود را می داد. اعضای تیم، مشارکت فعالی در تعیین میزان دستمزد داشتند. حقوق آنها ۸ درصد افزایش یافت که تقریباً معادل یک پنجاهم بازار محلی کارگری بود. نتایج تحقیقی که شش ماه بعد از شروع طرح دستمزد جدید عنوان شد، حاکی از بهبودهای قابل ملاحظه در خروجی، رضایت شغلی و رضایت از دستمزد و مدیریت آن بود. لاولر، این بهبود ها را به این نسبت داد که کارکنان اطلاعات بیشتری در مورد سیستم دستمزد داشتند. مشارکت سبب شد تا کارکنان نسبت به طرح احساس مالکیت داشته باشند و آن را منصفانه و قابل اعتماد بدانند.

برقراری ارتباط در مورد سیستم پاداش، تاثیر شدیدی بر استنباط کارکنان از برابری دستمزد و انگیزش دارد. بیشتر سازمان ها، میزان دستمزد خود را در جایگاه های مدیریتی مخفی می کنند. مدیران معتقدند که کارکنان ترجیح می دهند حقوق شان محرمانه باشد. این امر به مدیران آزادی لازم را در مدیریت دستمزد نیز می دهد زیرا مجبور نخواهند بود تا از قضاوت های خود در مورد دستمزد افراد دفاع کنند.

شواهدی وجود دارد که نشان می دهد محرمانه بودن دستمزد می تواند سبب نارضایتی از دستمزد و کاهش انگیزه شود. نارضایتی از سوء استنباط افراد از دستمزد خود در مقابل دستمزد دیگران ناشی می شود. تحقیقات نشان می دهد که مدیران وانمود می کنند که دستمزد همتایان و افراد سطوح پایینی آنها در سازمان بالاست و حقوق و دستمزد افراد بالاسری آنها کم است. این سوء استنباط ها سبب نارضایتی از دستمزد می شود، زیرا صرف نظر از سطح دستمزد مدیر، این دستمزد در مقایسه با سطح دستمزد استنباط شده از زیردستان و همتایان پایین به نظر می رسد. شاید چیزی که از این هم بدتر باشد این است که ارتقاها احتمالی، کم ارزش تر از آنچه هست به نظر خواهد رسید.

محرمانه بودن سیستم دستمزد می تواند با حذف رابطه میان دستمزد و عملکرد، مانع انگیزش شود. برای سازمان هایی که طرح دستمزد براساس عملکرد دارند، محرمانه بودن دستمزد، مانع از این می شود که کارکنان بفهمند آیا سازمان به واقع برای عملکرد به آنها دستمزد می دهد یا خیر و این امر سبب می شود که کارکنان به سیستم پاداش بی اعتماد شوند و از اینکه سازمان موضوعاتی را مخفی می کند بترسند. محرمانه بودن می تواند سبب کاهش اثرات مثبت بازخورد مناسب عملکرد نیز شود. دستمزدی که به افراد داده می شود سبب ارائه بازخورد به آنها در مورد مقایسه کار آنها با استانداردهای خاص می شود.

مطلب مرتبط: محرکی قدرتمند برای بهبود عملکرد کارکنان و گروه های کاری

از آنجا که مدیران وانمود می کنند دستمزد همتایان و زیردستان آنها بالاست، حقوق خود را کم تلقی می کنند و بازخورد عملکرد را منفی تر از آنچه هست جلوه می دهند. این سوء استنباط ها در مورد عملکرد، مدیرانی را که عملکرد خوبی دارند مأیوس می کند. برای سازمان هایی که پیشینه مخفی کردن سیستم دستمزد دارند، باید گام های اولیه به سوی سیستم پاداشت شفاف و معتدل برداشته شود. سازمان ها باید اطلاعات مربوط به حدود دستمزدها و میانگین حقوق مشاغل مختلف را بدانند. در سازمان هایی که اتحادیه ها، داده های مربوط به دستمزد مشاغل سطح پایین را منتشر می کنند، تعمیم این اطلاعات به همه مشاغل نمی تواند کار مشکلی باشد.

وقتی سازمان به سطوح بالای اعتماد در مورد دستمزد نایل شد باید اطلاعات مربوط به ابعاد افزایش حقوق و افرادی را که حقوق آنها افزوده می شود اعلام کنند. در نهایت، سازمان ها با دموکراتیک تر شدن و افزایش اعتماد میان مدیران و کارگران می توانند به سوی شفافیت کامل در همه اشکال گام بردارند. میزان مشارکت در طراحی سیستم پاداش و میزان صداقت در برقراری ارتباط در مورد پاداش باید با بقیه عناصر طراحی سازمان و فلسفه مدیریتی متناسب باشد. واضح است که سطوح بالای مشارکت و شفافیت، مختص سازمان های دموکرات است، اما پذیرش این قبیل سیستم ها برای سازمان های دیکتاتور و مبتنی بر قدرت، مشکل است.