

تأثیر جبران خدمات در نگهداری نیروی انسانی

دکتر سید رضا سید جوادین

مقدمه

یکی از وظائف مهمی که مدیران منابع انسانی جهت اداره کارکنان با آن مواجه می‌باشند، طرح برقراری نظام جبران خدمات کارکنان است. این نظام که به منظورهای متفاوتی طراحی می‌گردد، هدف عمده‌اش ارائه حقوق و دستمزد منصفانه، تعادل در پرداختها، مزایا و پاداش برای همه کارکنان در یک بازار رقابتی است؛ بگونه‌ای که سازمان را در نگهداری نیروهای مؤثر خود موفق نشان دهد. اهمیت طراحی مؤثر این نظام هنگامی بیشتر ملموس می‌شود که دیده می‌شود به طور تقریبی بیش از ۵۰ درصد مخارج مربوط به اداره کارکنان صرف جبران خدمات می‌گردد.^۲

تعریف جبران خدمات کارکنان

جبران خدمات کارکنان عبارت از پاداشهای درونی و بیرونی است که در مقابل خدمت کارکنان در سازمان به طور منصفانه و عادلانه به آنها پرداخت می‌شود.^۳ برخی جبران خدمات را صرفاً حقوق و دستمزد تفسیر می‌کنند، در حالی که امروز این مفهوم عمق گسترده‌ای یافته و دربرگیرنده انواع مشوقها در رابطه با کار، از قبیل: پرداختی‌های نقدی به صورت حقوق و دستمزد و پرداختهای غیر نقدی مانند: انواع کمکهای غیر نقدی، موارد مربوط به بیمه و خدمات درمانی، مستمری بازنشستگی و یا تعاملهای اجتماعی و ارتباطی در محیط کار، مانند: ملاحظات سرپرستان، مقام و موقعیت شغلی و همچنین محتوای کار که فرد انجام می‌دهد، مانند چالشی بودن نوع شغل، توفیق‌گرایی در انجام شغل و... نمودار شماره ۱ برنامه کلی جبران خدمات کارکنان را نشان می‌دهد.

نمودار شماره ۱ نشان می‌دهد جبران خدمات کارکنان شامل سه جزء اصلی پرداخت حقوق و دستمزد، مشوقها و مزایا است.

کارفرمایان تلاش می‌کنند تا با پیشنهاد ساختار مناسبی از پرداخت مشوقها و مزایا، کارکنان را جذب و در سازمان نگهداری نمایند و کارکنان ضمن بررسی سه جزء مذکور و جالب بودن آن به دقت به ارزشیابی شغل و تغییرات شغلی می‌نگرند. برای کارکنان بررسی پاداشهای غیر مالی مانند: توجه به نرخ ثبات کارکنان در سازمان، محیط فیزیکی کار، محیط اجتماعی، فواصل ارتباطی در محیطی که باید به کار پردازند و ماهیت کاری که انجام می‌دهند جالب است. از این رو اداره جبران خدمات به عنوان یک وظیفه مهم، دیگر وظایف مدیریت منابع انسانی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. جبران خدمات کارکنان به صورت مالی را می‌توان به عنوان یک عامل مهم انگیزش در رضایت شغلی، بهره‌وری، ترک خدمت و دیگر فرآیندهایی که در سازمان وجود دارد، تلقی نمود. ارتباط وظیفه جبران خدمات و دیگر وظایف مدیریت منابع انسانی را در جدول شماره ۱ ملاحظه می‌نمایید.^۴

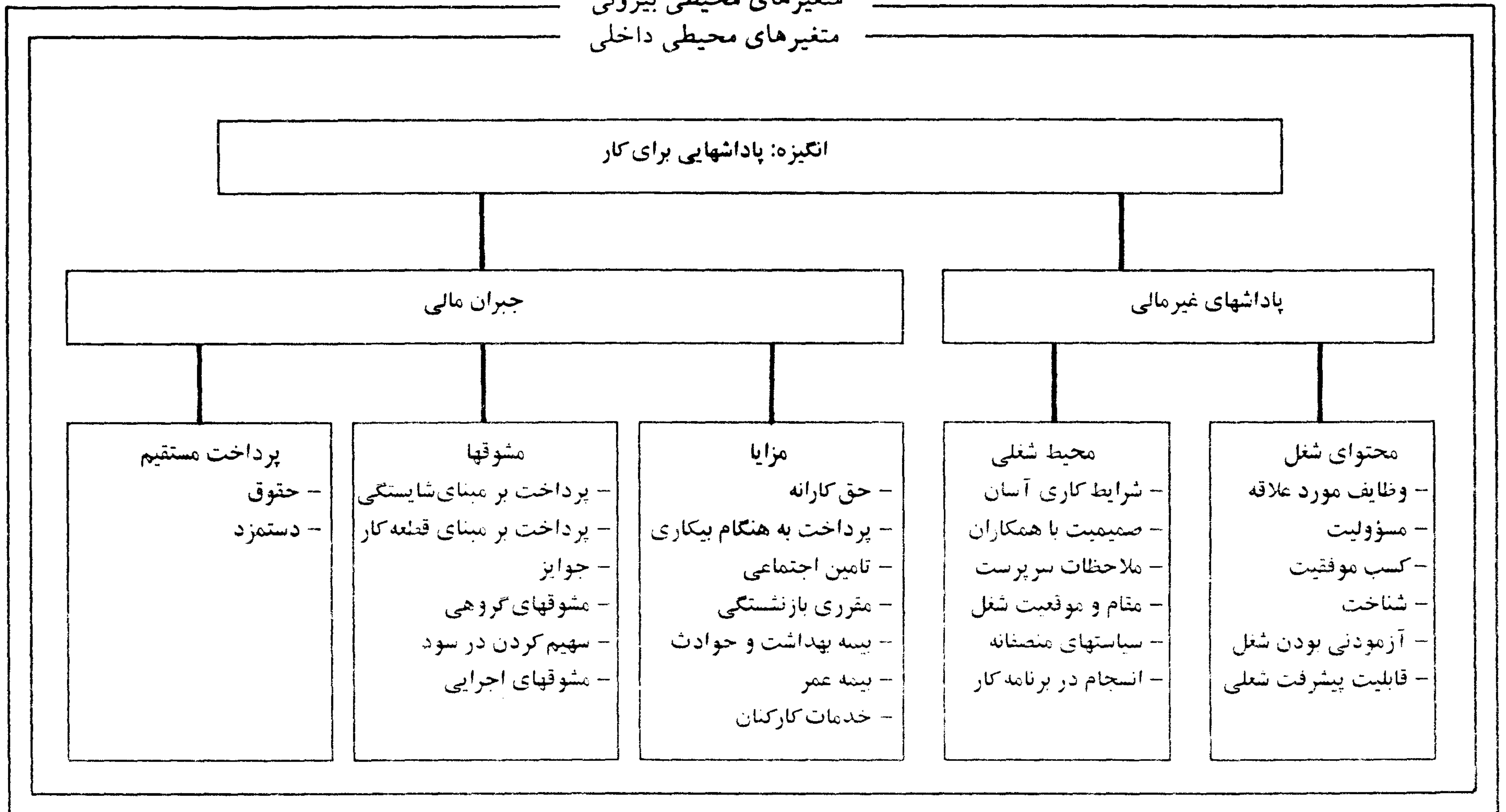
اهداف جبران خدمات در نگهداری کارکنان

همه کارفرمایان اهداف مشابه‌ای را از جبران خدمات تعقیب می‌کنند. اهداف اصلی از جبران خدمات را می‌توان در حفظ کیفیت کارکنان و نگهداشتن آن در درون سازمان و برانگیختن آنها جهت انجام وظایف دانست. به هنگام تصمیم‌گیری جهت پرداخت باید به چند هدف به صورت هماهنگ جهت اخذ تصمیم توجه داشت که در نمودار شماره ۲ دیده می‌شود.

مشخصات نظام جبران خدمات

الف - قانونی بودن

نظام جبران خدمات سازمانها باید با قوانین کل کشور، مصوبات دولت و حقوق محلی سازگار باشد.



نمودار شماره ۱ - اجرای کلی برنامه جبران خدمات کارکنان^۴

ب - حد کفایت پرداختها

سیستم جبران خدمات کارکنان باید به اندازه کافی توان جذب مهارتها و ارتباط نوع مهارت با نیاز سازمان را موجب گشته و زندگی کارکنان را تأمین کند، تا میل و رغبت به ادامه خدمت و تلاش

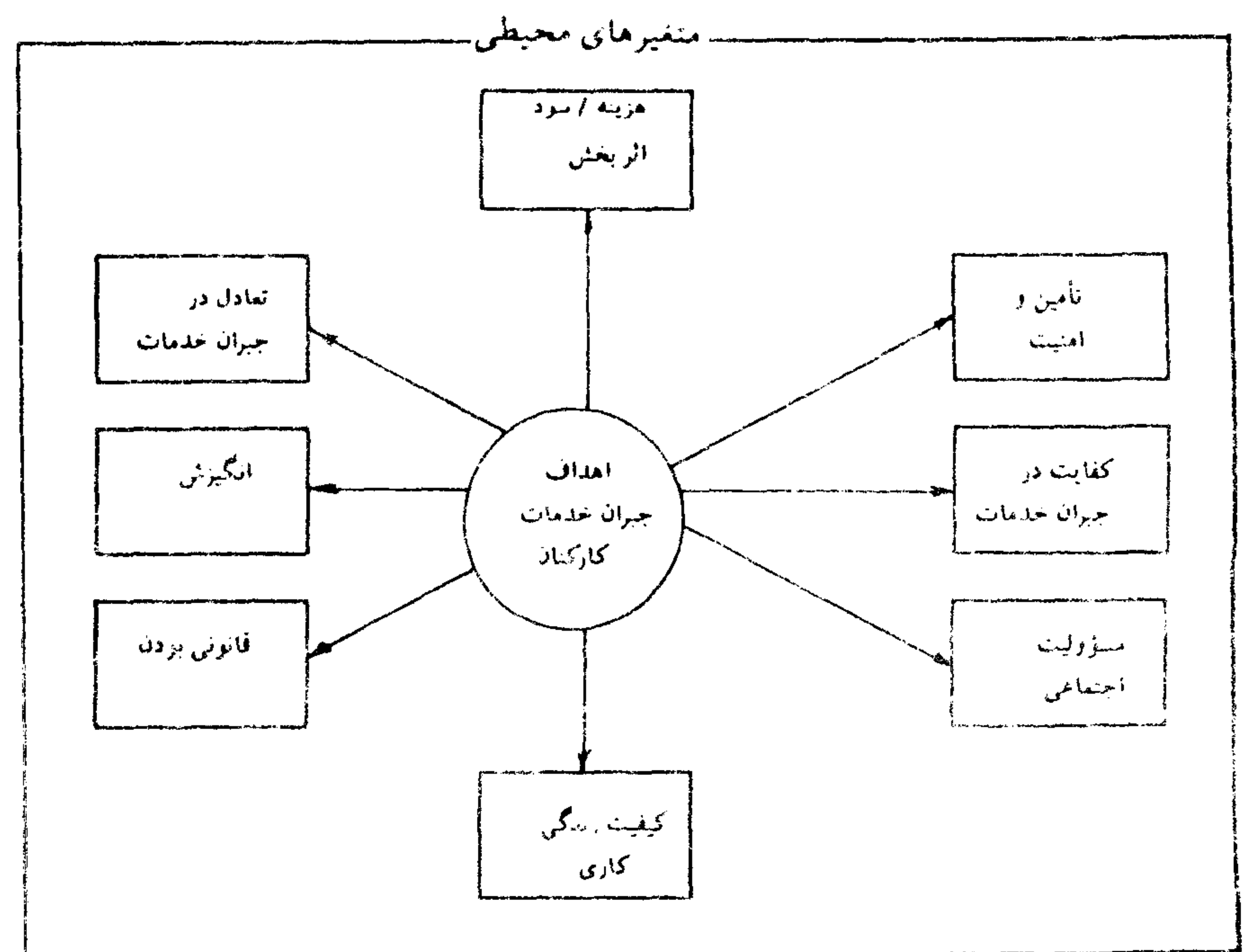
بیشتر را در سازمان ترویج کند. این میزان طبق قوانین کشور ما باید تأمین کننده یک خانواده پنج نفری باشد.

ج - تعادل در جبران خدمات

کارکنان دریافته‌های خود از سازمان را تحت تأثیر ادراک از نسبت دریافته‌های خود از سازمان به نسبت داده‌هایی که به سازمان داشته و همچنین مقایسه این دریافته‌ها با دریافته‌های سایر کارکنان سازمانهای مشابه، می‌سنجند؛ در صورت احساس تعادل و عدم تبعیض با حالت رضایت‌مندی بیشتری در خدمت اهداف سازمان قرار می‌گیرند.^۷ از این رو در تنظیم سیاستهای جبران خدمات باید به این نکته عمده توجه داشت.

د - تأمین و امنیت در کار

کارکنان باید از سیاستهای جبران خدمات به احساس امنیت ناشی از کار دست یابند، و نگران از قطع درآمد حقوق و یا از دست دادن شغل نباشند. به همین دلیل سیاستهای حقوقی به گونه‌ای تنظیم



نمودار شماره ۲ - اهداف برنامه‌های جبران خدمات در نگهداری کارکنان^۶

می‌شود که به مستخدم به صورت مستمر و بدون توجه به بکارگماری، سودآوری و عملکرد وی پرداخت گردد.

ه - هزینه و سود اثربخش

نظام جبران خدمات سازمان باید به طور مؤثر و با داشتن حمایت مالی اداره گشته و این امر را باید بر اساس طرحی مبنایی، مستمر و بلند مدت جهت تأمین هزینه و ایجاد درآمد تنظیم نمود، تحلیل هزینه سود در سازمانهای دولتی به طور ویژه با توجه به کاهش هزینه و یا هزینه بهینه صورت می‌پذیرد.

و - انگیزش

بافت و ساخت سازمان باید بگونه‌ای طراحی شود که موجب انگیزش کارکنان گردد. سازمان باید با تغییرات محیط قابلیت انطباق‌پذیری داشته باشد و ظرفیت آن بگونه‌ای باشد که تضادهای دورنی را حل کند. با چنین انعطافی در ساختار سازمان نظام پرداخت باید بگونه‌ای تنظیم شود که به قدر کافی تمایل کارکنان را جهت عملکرد متناسب برانگیزاند.

ز - مسؤولیت اجتماعی

سازمانها جهت پاسخگویی به مسؤولیت اجتماعی که در سطح جامعه از آنها انتظار می‌رود، نیازمند ارائه خدمات و محصولات قابل اکتیاع می‌باشند. زمانی سازمان قادر به ایفای این مسؤولیت خواهد شد که از کارکنانی توانمند بهره بگیرد. کارکنان توانمند، زمانی تمایل به همکاری با سازمان نشان خواهند داد که از ساخت مناسب حقوق و دستمزد بهره‌مند باشند. این مورد از سازمانهای بزرگ و مؤسسات فرهنگی و علمی بیشتر انتظار می‌رود، چون از آنها انتظار است که کیفیت اجتماعی را بهبود بخشیده و به حل مشکلات جامعه کمک کنند.

ح - کیفیت زندگی کاری

کیفیت زندگی کاری یک مفهوم چند بعدی است که منجر به اهمیت و بها دادن به فعالیتهای کارکنان در محیط کاری می‌گردد. این برنامه باید بگونه‌ای تنظیم شود که از گرایش کارکنان به خلاف جلوگیری به عمل آورد. بسیاری از سازمانها با بهبود کیفیت کاری کارکنان، اخلاق در محیط کار و اجتماع را بهبود بخشیده و با

بکارگیری شیوه‌هایی مانند: ساعت کار شناور،^۸ گروه‌های کاری مستقل، تقویت شغلی و بهبود محیط کار جهت یافتن استقلال، شناسایی، تعلق، پیشرفت و یافتن پاداشهای بیرونی در این راستا تلاش می‌کنند.^۹

متغیرهای اثرگذار بر نظام جبران خدمات در نگهداری کارکنان به طور مداوم ما با پرسشهایی از این نوع مواجه هستیم که چرا دستمزد و حقوق در سطح کنونی آن تعیین شده است؟ چرا باید از یک ساختار حقوقی تابعیت کرد؟ چرا نرخ دستمزد و ساختمان آن در کشورهای مختلف، و دانشگاه‌ها متفاوت است؟ در پاسخ باید گفت که عوامل و متغیرهای اثرگذار بر سیستم پرداخت و جبران خدمات کارکنان به چهار دسته عمده متغیرهای محیطی، سازمانی، شغلی و شخصی تقسیم می‌شود. تغییرات در عرضه تقاضای نیروی کار، شرایط اقتصادی و عدم اشتغال، ارزشها و توقعات و سنتهای اجتماعی و رقبا مهمترین متغیر محیطی خارجی اثرگذار بر میزان پرداخت در بازار می‌باشد.

متغیرهای مهم سازمانی که جبران خدمات کارکنان را متأثر می‌سازد، شامل استانداردهای صنعت، وجود یا عدم وجود صنف یا اتحادیه مربوطه در صنعت، فلسفه وجودی و اندازه و میزان سودآوری سازمان می‌باشد. متغیرهای مهم شغلی که سطوح پرداخت و جبران خدمات کارکنان را شدیداً تحت تأثیر قرار می‌دهد مواردی چون مهارتها، مسؤولیتها و تلاش افراد در رابطه با انجام وظایف پیش‌بینی شده با انجام شغل می‌باشد. مهارت در واقع به تواناییهای فکری و جسمی که ناشی از آموزشهای دانشگاهی و عملی و آماده شدن از طریق کارآموزی جهت کسب توانایی می‌باشد اطلاق گردیده و صاحبان این تواناییها جبران خدمات کارکنان در نگهداری بیشتر متأثر می‌سازند. همچنین مشاغلی که مسؤولیتهای بیشتری را در زمینه‌های اموال و دارایی مالی، منابع انسانی یا اداره سازمان را پوشش دهد جبران خدمات مناسب و مکفی را مطرح می‌سازند، چون این نوع مشاغل تلاش ذهنی عمیق‌تری را می‌طلبد. مهمترین عناصر در متغیرهای فردی بهره‌وری و ارشدیت می‌باشد. جدول شماره ۳ تعیین‌کننده‌های جبران خدمات در نگهداری کارکنان را به تفصیل نشان می‌دهد.^{۱۰}

I- عوامل محیطی

الف - عوامل بازار

- ۱- عرضه و تقاضا برای نیروی کار
- ۲- مؤسسات آموزش نظری و عملی
- ۳- قابلیت انتقال مهارت‌ها بین افراد در صنایع و نقاط جغرافیایی مختلف
- ۴- تغییرات در ترکیب نیروی کار
- ۵- شرایط اقتصادی و عدم اشتغال
- ۶- رقبا

ب - سازمان‌های کارگری و کارفرمایی و توافق این سازمان‌ها با دیگر سازمان‌ها

- ج - تأثیر وضعیت جغرافیایی در پرداخت
- د - قوانین و مقررات دولتی
- هـ - توقعات اجتماعی و مشتریان

II- عوامل سازمانی

الف - نوع حرفه و صنعتی که در سازمان به کار می‌رود

- ب - گروه‌های رسمی و غیر رسمی
- ج - سودآوری و توانایی پرداخت سازمان
- د - اندازه سازمان
- هـ - سرمایه و نیروی کار

۱- حقوق مدیران در مقابل حقوق مرئوسین

۲- ترکیب حقوق و مزایا

۳- ارتباط تاریخی شغل و حرفه

۴- رویه و مقررات و خط مشی‌های جبران خدمات

۵- کارکنان پاره وقت، تمام وقت

III- عوامل شغلی

الف - مهارت

۱- مهارت ذهنی و فکری

۲- پیچیدگی مشاغل

۳- شرایط احراز شغلی

۴- توانایی تصمیم‌گیری، قضاوت

۵- فنون مدیریتی

۶- آمادگی آموزش و پرورش جهت شغل

۷- مهارت اجتماعی

۸- توانایی جهت تشخیص جزئیات کاری

۹- توانایی جهت انجام موارد عادی کار

۱۰- زبردستی و چالاکی

۱۱- خلاق بودن و ابداع

۱۲- انعطاف‌پذیری

ب - مسؤولیت

۱- پولی و مالی

۲- تصمیم‌گیری

۳- میزان سرپرستی در انجام کار و اداره دیگران

۴- نتایج مالی

۵- ارتباط جمعی با مشتریان و قراردادها

۶- مواد و تجهیزات

۷- تعیین سیاست‌های شرکت

۸- اعتماد در ارائه اطلاعات

ج - تلاش

۱- میزان خستگی تلاش جمعی

۲- تلاش فکری

۳- توجه

۴- فشار کار

۵- حیطة مورد نیاز

۶- شرایط کار

۶/۱- شرایط ناشی از شغل

۶/۲- سنگینی ناشی از کار با تجهیزات سنگین

IV- عوامل فردی:

الف - عملکرد و بهره‌وری فردی

ب - تجربه

ج - طول خدمت

د - ارتقاء بالقوه

هـ - سوابق فردی شخص از شغل

۱- تمایل فرد نسبت به شغل

۲- مقام و عنوان شغل

۳- تأمین در پرداخت

۴- ساعت کار

۵- یکنواختی اجناس

۶- تمایل به اعزام برای مأموریت‌ها

و- ارزشهای شغلی در ارتباط با ارزشها و کسب هدف سازمان

جدول شماره ۲ - عوامل مهم و تعیین کننده جبران خدمات در نگهداری کارکنان

جبران خدمات در جهت نگهداری کارکنان

فرآیند کارمندیابی، گزینش، انتخاب و انتصاب صحیح شایسته‌ترین افراد، از میان داوطلبها را ممکن می‌سازد. اما نیل به هدفها مربوط به اداره کارکنان زمانی میسر است که به مستخدمین حقوق و مزایای متناسب با کیفیت وظایف و مسؤولیتهای مشاغل آنها محول شود. به گونه‌ای که حقوق واقعی افراد که مبین قدرت خرید واقعی در رابطه با شاخص قیمتها است حفظ گردد. جهت نیل به یک نظام مناسب امروزه مبانی نظری عمده‌ای مانند نظریه عرضه و تقاضا^{۱۱} نظریه دستمزد بر اساس حداقل معیشت،^{۱۲} نظریه دستمزد بر اساس وجه مزد،^{۱۳} دستمزد بر اساس بهره‌وری نهایی،^{۱۴} نظریه دستمزد بر اساس درآمد ملی،^{۱۵} نظریه مذاکره^{۱۶}، نظریه سرمایه‌گذاری،^{۱۷} نظریه قدرت پرداخت،^{۱۸} نظریه کارآیی^{۱۹} و نظریه هزینه زندگی^{۲۰} مطرح می‌باشد. طراحان جبران خدمات با مبنا قرار دادن نظریات فوق به طراحی روش پرداخت حقوق و مزایا بر اساس طرحهای تشویقی یا غیر تشویقی ممکن اقدام می‌کنند.

معمول‌ترین و ساده‌ترین نوع پرداخت در جبران خدمات غیر تشویقی پرداخت بر اساس زمان یا روز کار است. که در این روش میزان پرداخت با مقدار کار ارتباط نداشته و پرداخت بر مبنای تعداد ساعات، روز، ماه و یا سال صورت می‌گیرد و طرحهای تشویقی را می‌توان تحت طرحهای تشویق مستقیم، غیر مستقیم، مالی و غیرمالی مورد مطالعه قرار داد. پرداختهای تشویقی مستقیم در ازای انجام کار بیشتر پرداخت می‌گردد. در حالی که پرداختهای تشویقی غیر مستقیم به طور معمولی به گروهی از

کارکنان پرداخت می‌گردد. مشوقهای مالی شامل پرداخت پول یا منافع مالی است در حالی که مشوقهای غیر مالی شامل شرایط کار، تسهیلات و منافع اجتماعی در سازمان می‌باشد.^{۲۱} جدول شماره ۳ انواع روشهای پرداخت را نشان می‌دهد.

ایجاد نظام مناسب جبران خدمات جهت نگهداری کارکنان روشهای جبران خدمات متأثر از این نگرش بود که اغلب کارکنان در سازمانها نیاز و انگیزه‌های مشابه دارند و در مقابل انواع متفاوت پاداشها واکنش یکسان دارند.^{۲۵} این نگرش منجر به بکارگیری روشی یکنواخت در پرداخت گردید که بین مزد پرداختی و کار انجام شده رابطه‌ای متناسب را نشان نمی‌دهد و پرداخت بر اساس یک جدول مانند جدول قانون استخدام کشوری و قانون هماهنگ پرداخت و جدول پرداخت به اعضای هیأت علمی انجام می‌شود. در این روش سنتی اطمینان و تضمینی برای دریافت معین وجود دارد و نظام پرداخت بسیار ساده، از لحاظ حسابداری و محاسبه آن است و رقابت بین افراد را تضعیف می‌نماید. ارزشیابی در این شیوه پرداخت بسیار کلی است و بر اساس ضابطه‌های محدود صورت می‌پذیرد. قابلیت انطباق و انعطاف این روش پرداخت با وضعیت اقتصادی کم است و چون قابلیت انطباق کم است نمی‌تواند انگیزه‌زا باشد و در نگهداری نیروهای توانا و متخصص موفق عمل نمی‌کند. در مدیریت امروز روشهای پرداخت در رابطه با عملکرد مطرح می‌باشند و به دو دسته عمده طرحهای پرداختی تشویقی که بر مبنای سنجش محصول و عملکرد افراد گروه‌ها و یا سازمانها تنظیم می‌گردد. برای مثال

پرداخت بر اساس محصول	پرداخت بر اساس فروش و سطوح تخصصی	پرداخت برای مدیریت و سطوح تخصصی	پرداخت گزینشی و سازمانی
۱- قطعه کاری	۱- حق العمل کاری مستقیم	۱- پرداخت بر مبنای شایستگی	۱- مشارکت در سهام
۲- استاندارد زمانی	۲- حق العمل کاری نوبتی	۲- طرحهای جایزه‌ای	۲- طرح اسکالدر ^{۲۲}
۳- طرح روزکار ارزیابی شده	۳- حقوق به انضمام حق العمل	۳- مالکیت سهام	۳- طرح روکر ^{۲۳}
			۴- طرح مشارکتی در سود

جدول شماره ۳- جدول انواع پرداختی تشویقی^{۲۴}

- 2- Singer, G. Marc, **Human Resource Management**, Pws - Kent Publishing Company, 1990, P. 263.
- 3- Ibid, PP. 293,26u
- 4- Cherrington, David, J: **Personnel Management**, Second Edition, Web. 1987. P. 339.
- 5-6- Ibid. P 344 - P. 343-9.
- 7- Flippo .E.B: **Personnel Management**, Sixth Edition. McGraw-Hill. 1988, PP. 285-287.
- 8- Flexible Work Hours
- 9- Decenzo D.A., Robbins, S.P: **Personnel/Human Resource Management**, Third Edition, Prentice Hall,P.9.
- 10- Ibid, P. 349-350
- 11- Supply and Demand
- 12- The Subsistence Theory of Wage
- 13- The Wages-Fund Theory of Wage
- 14- The Marginal Productivity Theory of Wage
- 15- National Income Determination and Wage Theory
- 16- The Bargaining Theory of Wage
- 17- Investment Theory of Wage
- 18- Ability of Pay
- 19- Efficiency Theory
- 20- Cost of Living Theory
- ۲۱- برای مطالعه بیشتر به منابع زیر مراجعه شود: J. D. Dunn & F. M. Rachel: **Wage and Salary Administrations: Total Compensation System**, McGraw Hill, 1971, Chapters 2,3
- R. S. Schuler & V. L. Huber,: **Personnel and Human Resource Management**, Fourth Edition, WPC 1990, Chapter9.
- 22- Scanlon Plan
- 23- Rucker Plan
- 24- Ibid. P. 314
- 25- L. A. Klatt, R.G. Murdick, F.E. Schuster: **Human Resource Management**: Bell & Howell Company, 1985, P.459.
- 26- R. S. Schuler, V. L. Huber: **Personnel and Human Resource Management**: Fourth Edition, West Publishing, 1990, P. 305.

ممکن است جبران خدماتی که به یک مدیر فروش تعلق می‌گیرد چندان بالا نباشد، اما میزان درآمدی که به صورت درصد فروشی دریافت می‌کند دریافتهای او را افزایش می‌دهد.^{۲۶}

دسته دیگر پرداخت بر مبنای شایستگی است: در این روش پرداخت بر اساس تولید، بهره‌دهی فردی و کیفیت انجام کار در جهت نیل به هدف سازمان انجام می‌شود. افراد علاقمند، افرادی که بهتر و بیشتر کار می‌کنند دریافتهای بیشتری در این روش خواهند داشت. پرداخت بر اساس این روش انگیزه مناسب را در افراد جهت انجام کار پس از اتمام ساعات کار اداری موجب خواهد شد، و محدودیت زمانی و مکانی در آن دیده نمی‌شود و در نگهداری نیروی انسانی متخصص و ماهر نیز مفید است. البته بکارگیری این روش به این مفهوم نخواهد بود که ما در سازمان عاری از تنش یا رقابت ناسالم نشویم و یا از مقاومت فردی افراد در امان باشیم.

بکارگیری این روش مستلزم داشتن یک نظام ارزشیابی دقیق است. نظامی که شاخصهای آن به روشنی تعریف شده و قابل اندازه‌گیری باشد و قابلیت اجرای آن به درستی سنجیده شده باشد، تا بر اساس آن شیوه پرداخت تنظیم گردد.

ارزشیابی می‌تواند مبتنی بر ارزشیابی فرد از خود یا ارزشیابی دیگران از فرد باشد. که البته ترجیحاً ترکیب دو مورد فوق اغلب پیشنهاد می‌شود چون فرد آگاهانه بر نارساییهای خود واقف شده و در جهت ترمیم و اصلاح نارساییهای رفتاری و علمی خود تلاش می‌نماید. این نظام مستمر معمولاً توسط سرپرستان بی‌واسطه یا مدیران بواسطه فرد ممکن نیست صورت پذیرد. بدیهی است ارزشیابی باید مبتنی بر استانداردهای حاکم بر شغل و حرفه باشد. برای مثال ارزشیابی کار اعضای هیأت علمی باید مبتنی بر رتبه و پایه، تدریس، پژوهش، تألیف، خدمات اجرایی، ارائه خدمات مشاوره‌ای، برگزاری سمینارها در داخل و خارج سازمان و کشور و همچنین میزان حضور فرد در محل خدمت، در جهت کسب اهداف سازمان تعیین گردد. آنگاه ارزشیابی به عمل آمده در محدوده طبقه‌بندی خوب، خیلی خوب، عالی و غیره جهت سنجش شایستگی افراد منظم شده و میزان جبران خدمات فرد مشخص گردد.

پانویسها و منابع و مأخذ

- 1- Compensation