

بهسازی نظام جبران خدمات به مثابه محركهای برانگیزاننده ی نوآوری سرمایه ی انسانی

سارا محمدی*^۱

رمضان جهانیان^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۲۰ تاریخ چاپ: ۱۳۹۹/۱۰/۳۰

چکیده

نظام جبران خدمات، یکی از عوامل کلیدی در بهبود عملکرد کارکنان، ایجاد انگیزه و تحول در سازمان‌ها به شمار می‌رود. همچنین حقوق و مزایای منابع انسانی می‌بایست جنبه انگیزشی داشته باشد، به این مفهوم که جهت پرداخت، سیستمی طراحی شود تا محرکی برای سخت‌کوشی و عملکرد بهینه ی سرمایه های انسانی کسب و کار باشد. برای رهبرانی که می‌خواهند تیم‌هایشان شکوفا شوند و سازمان‌هایی که می‌خواهند فرهنگ تعامل، وفاداری و عملکرد حرفه‌ای را ایجاد کنند، ادراک شناخت و قدردانی از کارکنان بسیار مهم است. هدف اصلی این مقاله واکاوی نظام جبران خدمات در راستای به کارگیری و توسعه ی محرک‌های برانگیزاننده ی نوآورانه ی منابع انسانی سازمان است. در این مقاله ضمن برشمردن اهمیت و ضرورت استفاده مطلوب از ظرفیت‌های نظام جبران خدمات در فرآیند کسب و کار، نسبت به بررسی و کاربرد نظریه‌های خرد و کلان در فرآیند برنامه‌ریزی و سازماندهی نظام جبران خدمات، پرداخته شده است. همچنین انواع رویکردهای جبران خدمات مالی و غیرمالی در سازمان‌ها و برندها، مورد بحث قرار گرفته و ضمن برشمردن راهبردها و مدل‌های کاربردی ارزشیابی و گریدینگ شغلی، لزوم بهره‌مندی مطلوب از سنج‌های جبران خدمات از جمله حقوق، دستمزد، مزایا، پاداش، خدمات شغلی و سازمانی به سرمایه‌های انسانی، مورد توجه قرار گرفته است.

واژگان کلیدی

نظام جبران خدمت، خدمات مالی، خدمات غیرمالی، مزایا، پاداش، گریدینگ شغلی.

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول:

sara.mdi1920@yahoo.com)

۲. عضو هیات علمی گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران. (ramezan.jahanian@yahoo.com)

مقدمه

جبران خدمات^۱ از مهم‌ترین معیارهای انگیزشی کارکنان برای فعالیت موثر در سازمان به‌شمار می‌آید، از این رو این حوزه از فعالیت‌های مدیریت سرمایه انسانی برای مدیران و کارکنان از اهمیت خاصی برخوردار است. کاهش زمان انجام محاسبات طولانی و پیچیده در کنار لزوم دقت در اجرای فرآیندهای جبران خدمات، به کارگیری ابزار مناسب را برای این بخش از سازمان‌ها به ضرورتی انکارناپذیر مبدل ساخته است. تردیدی نیست که منابع انسانی^۲ اصلی‌ترین سرمایه هر سازمان است و هر سازمانی برای تحقق اهداف و اجرای استراتژی‌ها باید اقداماتی را در زمینه منابع انسانی انجام دهد. برای رقابت در جهان امروز صرفاً کیفیت محصولات و فناوری جدید کفایت نمی‌کند و منابع انسانی به عنوان مزیت رقابتی^۳ پایدار مطرح است. مفهوم انسانی مؤید این است که کارکنان منابع کارفرما هستند و می‌توانند برای سازمان ارزش افزوده داشته باشند به طور سنتی سرمایه‌های هر سازمانی شامل پول، تجهیزات، فناوری و زمین می‌شد؛ ولی امروزه منابع انسانی به عنوان بهترین سرمایه مطرح و نگاه هزینه‌ای به منابع انسانی در حال از بین رفتن است.

بر خلاف بسیاری از منابع دیگر سازمان که پس از استهلاک و از بین رفتن به راحتی می‌توان آنها را با قطعات، فناوری یا تجهیزات جدید جایگزین کرد، جایگزینی منابع انسانی به سهولت انجام نمی‌گیرد؛ به عبارت دیگر، منابع انسانی شایسته برای سازمان، ارزشمند و کمیاب بوده، به راحتی قابل کپی برداری، تقلید و جایگزینی نیست. وقتی سازمان با چالش جدی در زمینه انتقال فناوری، بحران مالی و ارائه محصولات جدید مواجه می‌شود، در صورتی می‌تواند مزیت رقابتی پایدار خود را حفظ کند که منابع انسانی شایسته اش قابلیت مواجهه با این چالش‌ها را داشته باشد. عملکرد مطلوب واحدهای سازمان در گرو این است که اقدامات منابع انسانی به بهترین شکل پیاده شود تا رضایت^۴ کارکنان و مشتریان حاصل شود، نوآوری^۵ و خلاقیت^۶ موجب بهره‌وری بیشتر و در نهایت موفقیت سازمان و کسب شهرت و برند برتر در جامعه شود.

در این راستا باید امور سازمان به فعالیت‌های کوچکتر تقسیم و به صورت شغل طراحی شود تا یک نفر بتواند به تنهایی آن را انجام دهد. در ابتدا لازم است تحلیل و طراحی شغل به منظور برنامه‌ریزی لازم برای جذب منابع انسانی مناسب صورت گیرد. پس از شناسایی افراد توسط کارمندیابی و انتخاب، باید مراحل جامعه‌پذیری فرد در سازمان صورت گیرد. با ورود فرد به سازمان، تعیین سیستم جبران خدمات^۷ حقوق و مزایا^۸ وی کارکرد اساسی در انگیزش و نگهداشت فرد در سازمان دارد. برای ایجاد انگیزه در کارکنان و شناسایی افراد با عملکرد بالا، باید سیستم مدیریت عملکرد کارکنان استقرار یابد و بر اساس

1. Compensation

2. Human resources

3. Competitive Advantage

4. satisfaction

5. Innovation

6. Creativity

7. Compensation system

8. Benefits

ارزیابی عملکرد افراد، آموزشهای لازم در زمینه رفع نقاط ضعف و توسعه توانمندیهای لازم به آنان داده شده، برای طی مسیر شغلی و جانشینی در مشاغل کلیدی سازمان آماده شوند. ایجاد سیستم پاداش^۹ مناسب و در عین حال سیستم انضباطی مؤثر، زمینه را برای بهبود عملکرد فراهم می آورد. علاوه بر همه این موارد، مد نظر قرار دادن آینده کارکنان پس از جدایی از سازمان و بازنشستگی و اندیشیدن تدابیری برای آنان در طول دوران خدمت، بخشی از سیستم جبران خدمات محسوب می شود (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۸). با توجه به توضیحات مطرح شده نویسندگان طی این مقاله، ضمن برشمردن اهمیت و ضرورت استفاده مطلوب از ظرفیت های نظام جبران خدمات در فرآیند کسب و کار، بهسازی نظام جبران خدمات به مثابه ی محرکهای برانگیزاننده ی نوآوری سرمایه ی انسانی را مورد کاوش قرار می دهند.

اهمیت و ضرورت تحقیق

در گذشته، مدیریت منابع انسانی در قالب چهار کارکرد جذب، بهسازی، انگیزش و نگهداری مورد بحث قرار می گرفت که امروزه چندان مورد تأکید نیست. علاوه بر انجام همه اقدامات سنتی منابع انسانی همچون تحلیل و طراحی شغل، ارزشیابی مشاغل، کارمندیابی، برنامه ریزی منابع انسانی، انتخاب و جامعه پذیری، طراحی سیستم جبران خدمات، توسعه منابع انسانی و گریدینگ شاغل و انضباط و ایمنی و بهداشت، مدیران منابع انسانی نقشهای جدیدتری دارند که باید در سازمان ایفا کنند. با تقسیم وظایف مدیران منابع انسانی به وظایف کوتاه مدت و بلندمدت در مورد افراد و فرآیندها چهار نقش کلیدی حاصل می شود که به شرح زیر است:

۱- شریک استراتژیک و قهرمان تغییر: مدیران منابع انسانی باید خود را شریک استراتژیک سازمان بدانند و اقدامات سازمان را در راستای استراتژی ها و تحقق اهداف سازمان جهت دهند. آنان ضامن انجام موفقیت آمیز تغییرات استراتژیک در سازمان بوده و باید با اتخاذ تدابیری مؤثر، مقاومت کارکنان را در برابر تغییر کاهش دهند. بدون شک یکی از سازوکارهای مؤثر برای پذیرش تغییر، طراحی سیستم مؤثر انگیزشی است تا بدین ترتیب خدمات کارکنان جبران شود.

۲- حامی کارکنان، مدیران منابع انسانی باید محیطی را فراهم کنند که در آن کارکنان احساس آرامش و نشاط کرده، انگیزه^{۱۰} لازم برای کار داشته باشند. سیستم جبران خدمات، حساس ترین نقش را در این زمینه دارد.

۳- نقش توسعه دهنده سرمایه انسانی: مدیران منابع انسانی باید زمینه را برای رشد، یادگیری و توسعه مهارتهای همه کارکنان و مدیران آماده سازند. آنان باید طرحهای توسعه فردی و تیمی همه کارکنان را پیگیری و اجرا کنند. سیستم جبران خدمات مناسب، زمینه ساز توسعه سرمایه های انسانی در سازمان هاست.

۴- نقش متخصص^{۱۱} کارکردی: انتظار می رود که مدیران منابع انسانی به عنوان متخصصان حرفه ای بتوانند وظایف

^۹. Reward

^{۱۰}. Motivation

^{۱۱}. Expert

تخصصی و فنی در حوزه منابع انسانی نظیر انتخاب، آموزش، کارمندیابی و ارزیابی عملکرد را با کارایی و اثربخشی ایفا کنند. لازمه ایفای این نقش، طراحی سیستم جبران خدمات مناسب برای متخصصان منابع انسانی و بقیه کارکنان است. هر فردی که به سازمان می پیوندد، ابتدا این سؤال را از خود می پرسد که چه چیزی از این سازمان نصیب من می شود. برای ایجاد انگیزه در همه افرادی که به سازمان می پیوندند بهترین راه حل این است که سیستم حقوق و مزایا بخشی از نیازهای آنان را برآورده سازد. جبران خدمات کارکنان صرفاً شامل حقوق و دستمزد نمی شود و انگیزه های غیرمالی و درونی همچون استقلال کاری، قدردانی و قدرشناسی در تلاش های آنان مؤثر است.

سؤال های اساسی که در این زمینه مطرح می شوند عبارت اند از:

آیا باید پاداش های درونی^{۱۲} (مسئولیت، فرصت ارتقا، تنوع وظایف، مشارکت در تصمیم گیری، کار دلنشین) به افراد داد یا پاداش های بیرونی^{۱۳}؟

مزایا باید مالی باشد یا غیرمالی (مرخصیها، ساعات نهار و نماز، کار ترجیحی، عنوان شغلی جذاب، ایاب و ذهاب و پارکینگ)؟

آیا سیستم جبران خدمات باید مبتنی بر عملکرد (مقاطعه کاری، حق العمل کاری، پرداخت بر اساس شایستگی) باشد یا مبتنی بر عضویت (هزینه زندگی، وضعیت بازار، مشارکت در سود، بیمه و مزایای قانونی)؟

شرکتهای مختلف در این زمینه سیاست های متفاوتی دارند و هر کدام متناسب با شرایط خود ترکیبی از این گزینه ها را انتخاب می کنند. انگیزه درونی هیچ فردی به اندازه ای بالا نیست که مدت زمانی طولانی برای سازمان مجانی کار کند، لذا وجود انگیزه های بیرونی لازم است. در جبران کاری که فرد در سازمان انجام میدهد باید حقوق و مزایایی برای وی در نظر گرفت که جنبه انگیزشی داشته باشد؛ یعنی باید سیستمی برای پرداخت طراحی شود که محرکی برای سخت کوشی و عملکرد بالا باشد.

پیشینه ی تجربی تحقیق

شاهین و همکاران ۱۳۹۹ در پژوهشی تحت عنوان الگوی نظام جبران خدمات شایسته محور کارکنان به بررسی نظام جبران خدمات در بانک صادرات ایران پرداخت. روش این پژوهش کیفی- کمی (آمیخته) و جامعه آماری آن دربخش کیفی شامل خبرگان و متخصصین دانشگاهی درحوزه منابع انسانی ومدیران عالی بانک صادرات ایران ودر بخش کمی شامل کارشناسان ومدیران سطوح مختلف بانک صادرات است. روش نمونه گیری در بخش مطالعه کیفی هدفمند و در بخش کمی طبقه ای- تصادفی است. نتایج این پژوهش دربخش کیفی بیانگر آن است که مولفه های نظام جبران خدمات شایسته محور ۲۵ مولفه

¹². Internal Reward

¹³. External Rewards

در پنج بُعد شامل: شایستگی^{۱۴}، آینده نگری، انعطاف پذیری، عدالت و جامعیت می باشد. در بخش کمی یافته ها نشان داد که از بین ابعاد اصلی، بُعد شایستگی بیشترین تاثیر را در جبران خدمات شایسته محور کارکنان دارد.

بذرافشان و همکاران ۱۳۹۹ طی پژوهش طراحی الگوی جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران در بخش دولتی با تاکید بر اسناد بالادستی و چشم انداز با بهره گیری از روش نمونه گیری در بخش کیفی از نوع هدفمند و تکنیک گلوله برفی و در بخش کمی با استفاده از جدول مورگان و شیوه نمونه گیری تصادفی طبقه ای به تعداد ۲۹۱ نفر تعیین شد. در بخش کیفی جهت جمع آوری داده ها از روش مطالعه و مصاحبه نیمه ساختاریافته و جهت تحلیل داده ها از روش تحلیل محتوا (تم) استفاده گردید. حاصل مطالعه بخش کیفی مدلی شامل ۲ مولفه اصلی (برون سازمانی و درون سازمانی)، ۱۰ بعد (عوامل محیطی، عوامل فرهنگی اجتماعی، عوامل مالی مستقیم، عوامل مالی غیر مستقیم، عوامل غیر مالی شغلی، عوامل غیر مالی محیط کار، عوامل سازمانی، عوامل فردی، اسناد بالادستی و چشم انداز سازمان) و ۷۲ عامل بود. نتایج بخش کمی نشان داد اثرات عوامل محیطی-اقتصادی، عوامل فرهنگی-اجتماعی، اسناد بالادستی بر عوامل برون سازمانی محاسبه شده است.

حمیدی زاده و همکاران ۱۳۹۸ در پژوهشی تاثیر جبران خدمات انگیزه محور بر عملکرد مدیریتی را بررسی نمودند. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و در زمره پژوهش های توصیفی و پیمایشی است. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه می باشد. جامعه آماری مورد مطالعه بانک صادرات استان گیلان است که از بین آن ها تعداد ۱۸۳ نفر با بهره گیری از روش نمونه گیری خوشه ای انتخاب شده اند. نتایج پژوهش حاکی از تأثیر مثبت متغیر جبران خدمات انگیزه محور بر عملکرد مدیریتی است. نتایج پژوهش همچنین بیانگر تأثیر مثبت متغیرهای جبران خدمات انگیزه محور بر عملکرد مدیریتی با لحاظ نمودن نقش تعدیل کنندگی تعهد سازمانی می باشد. هم چنین نتایج پژوهش نشان دهنده تأثیر منفی جبران خدمات انگیزه محور بر عدم تقارن اطلاعاتی و هم چنین عدم تقارن اطلاعاتی بر عملکرد مدیریتی را بیان می کند.

الوانی و همکاران (۱۳۹۸) بررسی و شناسایی مؤلفه های جبران خدمات نیروی انتظامی را بر اساس مدل دستاورد کل مورد پژوهش قرار دادند. روش این تحقیق از نظر ماهیت داده ها، کیفی؛ از نظر هدف، کاربردی؛ و از نظر روش گردآوری داده ها، توصیفی است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران عالی و میانی نیروی انتظامی استان قزوین به تعداد ۶۰ نفر است که از نظرات آن ها برای شناسایی مؤلفه های دستاورد کل استفاده شد. نمونه آماری آن مشتمل بر ۱۲ نفر از مدیران نیروی انتظامی استان قزوین است که به روش گلوله برفی انتخاب گردیدند. همچنین در این پژوهش، گردآوری داده ها از طریق بررسی مبانی نظری، پیشینه پژوهش و انجام مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته با خبرگان نیروی انتظامی، صورت گرفت. روش تجزیه و تحلیل داده ها، تحلیل تم^{۱۵} با استفاده از نرم افزار MAXQDA می باشد. یافته های این پژوهش در قالب مدل دستاورد کل

^{۱۴}. Competence

^{۱۵}. Thematic Analysis

نیروی انتظامی شکل گرفته است که دارای ۶۴ مضمون پایه، ۵ بعد و ۲ مقوله است. نتایج کلی تحقیق حاکی از اهمیت وجود هر دو مفهوم پاداش مالی و غیرمالی در نظام جبران خدمات کارکنان نیروی انتظامی است که در مدل های اقتصادی- انسانی جبران خدمات و از جمله در مدل دستاورد کل مورد تأکید قرار دارند. لذا با توجه به شرایط اقتصادی و کمبود بودجه و اعتبارات در اعطای پاداش های مادی، لازم است مدیران نیروی انتظامی بیش از پیش به ارزش گذاری پاداش های غیرمالی برای برانگیختن کارکنان در سازمان بپردازند.

مالکی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش نارسایی های نظام جبران خدمت کارکنان در بخش دولتی ایران با بهره گیری از رهیافت نهادی به تحلیل نارسایی های نظام جبران خدمت در بخش دولتی ایران می پردازد و این پرسش مطرح می شود که نارسایی های جبران خدمت در بخش دولتی ایران کدامند؟. برای پاسخ به این پرسش، این مقاله، نقطه عزیمت را مطالعات اکتشافی و مبانی نظری، تحلیل داده های آرشیوی، نهادهای رسمی و قوانین و مقررات حاکم بر این حوزه و مقایسه تجارب بین المللی قرار داده است. این تحقیق مقطعی در حیطه پارادایم تفسیرگرایی تعریف می شود. منابع داده ها در این تحقیق عبارت از مشاهدات میدانی (مصاحبه)، اسناد دولتی، منابع تاریخی، روزنامه ها و سایر رسانه ها است. در این پژوهش از مصاحبه های نیمه ساختار یافته و عمیق و مطالعه داده های آرشیوی استفاده شده است. آسیب شناسی نهادهای رسمی حاکم بر این حوزه از طریق مصاحبه با خبرگان اجرایی و تحلیل آن ها با بهره گیری از تحلیل تم صورت پذیرفته است. جهت انتخاب هدفمند خبرگان از طرح نمونه گیری گلوله برفی استفاده کردیم. نتایج این تحقیق نشان می دهد که نظام جبران خدمت در ایران علاوه بر اینکه از مشکلات ساختاری رنج می برد، متاثر از عوامل زمینه ای نظیر نظام بودجه ریزی، نظام مالیاتی، نظام مدیریت عملکرد، نظام شایستگی، تعدد مراجع تصمیم گیری در کشور، ضعف در شفافیت و نظارت، تفسیرپذیر بودن قوانین و مقررات، تنوع بی قواره در نظام های جبران خدمت در بخش دولتی ایران و ضعف در ساختارهای تخصصی نظام اداری در دولت و مجلس، است.

نعمتی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهش طراحی نظام جبران خدمات در سازمان های دانش بنیان با رویکرد مدل سازی ساختاری - تفسیری پس از مطالعه مدل های موجود، فهرستی از عوامل تأثیرگذار در نظام های جبران خدمات، شناسایی و در دو گروه اصلی مالی و غیر مالی و چهار زیرگروه طبقه بندی نموده اند. سپس از میان عوامل احصا شده، براساس نظر غالب خبرگان، هشت عامل مؤثر در نظام جبران خدمات این سازمان ها برگزیده و در نهایت با استفاده از اکثریت آرای همان صاحب نظران و به کمک روش مدل سازی ساختاری - تفسیری، مدل مترتب، براساس سطح بندی هشت عامل منتخب طراحی کرده اند. در مدل طراحی شده عوامل غیرمالی اعم از عوامل مرتبط با شغل (کار چالشی و فرصت رشد) و عوامل مربوط به محیط و شرایط شغل (برخوردار از ساعت های کار شناور و شرایط مطلوب محیط کار) در سطوح بالاتر قرار گرفتند؛ به این معنا که این عوامل در نظام جبران خدمات این سازمان ها از اهمیت و تأثیرگذاری بیشتری برخوردارند.

اسواسینا و همکاران (۲۰۲۰) طی تحقیقی تحت عنوان پاداش دادن به ابداعات کارکنان در شرکت ها: طراحی چارچوبی برای ارزیابی کفایت حقوق و ارائه یک سیستم بهینه پاداش سیستم های پاداش ابداع کنندگان شرکت های سازنده در کشور چک را به طور استقرایی بررسی می کند. براساس نتایج تحقیق در سطح اول، دلیل پذیری تابعی از پاداش چند منظوره است، سطح مشخصی از کل پاداش و مزایای قابل شناسایی یک عامل تعیین کننده است. علاوه بر این، دلیل پذیری به عنوان تابعی از دو بعد - رابطه زمان بندی / ریسک و سود و پاداش مفهوم سازی می شود. در سطح دوم، دلیل پذیری به عنوان مفهومی متعادل کننده هفت دیدگاه تفسیر می شود: زمان، اهمیت، ارزش ویژه، مدیریت ریسک^{۱۶}، شفافیت، هزینه های سیستم و دقت در سطح سوم، این مقاله یک سیستم پاداش بهینه مانند سیستمی را ارائه می دهد که چارچوب هفت معیار توسعه یافته را بهینه می کند.

ریهر و همکاران (۲۰۱۷) طی تحقیق جبران خدمات و مزایا، ارزشیابی شغلی به این نتایج دست یافت که برای موقعیت های مدیریت ارشد، تجزیه و تحلیل شغل و ارزشیابی شغلی فرآیندهایی هستند که اصول و حقایق سازمانی به صورت تکرار پذیر به رتبه بندی و درجه بندی موقعیت های مدیریت ارشد تبدیل می شوند. نتایج تجزیه و تحلیل شغلی، ارزشیابی و درجه بندی مشاغل می تواند برای محک زدن بسته های پاداش در مورد سازگاری داخلی و رقابت خارجی مورد استفاده قرار گیرد، اما مباحث منابع انسانی دیگری نیز وجود دارد که دانش عمیق تولید شده از طریق فرایندهای کلی می تواند ارزش واقعی ایجاد کند.

پیشینه ی نظری تحقیق

جبران خدمات اصطلاح عام و گسترده ای است که شامل سیستم حقوق و دستمزد، سیستم پرداخت و سیستم پاداش میشود و منظور از آن، جبران خدمات کارکنان در سازمان است. از آنجا که در اثر جهانی شدن، سازمانها ناچارند در کشورها و فرهنگ های مختلف فعالیت کنند، این تفاوت های فرهنگی، ضرورت انعطاف پذیری را دوچندان می کنند. سیستم جبران خدمات مناسب، ضمن توجه به شاخص های کیفیت زندگی کاری باید شاخصهای کیفیت زندگی شخصی را نیز مد نظر قرار دهد تا بتوان از منابع انسانی به عنوان مزیت رقابتی در دنیای سازمانی امروز بهره وری لازم را کسب کرد. سیستم جبران خدمات در گذشته متمرکز بر اهمیت شغل بود و ویژگیهای شاغل چندان مد نظر نبود؛ ولی با رقابتی تر شدن شرایط سازمانها، شاغل اهمیت زیادی یافته و مهارتها و قابلیت های وی در تعیین میزان مزایای مالی و غیر مالی مؤثر واقع شده است. سیستم حقوق و مزایا و دستورالعمل های مربوط به آن به وسیله مدیریت منابع انسانی با همکاری مدیران واحدهای سازمان تدوین می شود. مشارکت مدیران واحدها در طراحی سیستم حقوق و مزایا ضروری بوده، اطلاعات ارزشمندی در اختیار مدیریت منابع انسانی سازمان قرار می دهد و در پیاده سازی موفق این سیستم نیز مؤثر است. مدیران اجرایی و مدیریت منابع انسانی باید

¹⁶. Risk management

دقت داشته باشند که حقوق و مزایا به وظایف و مسئولیت های مندرج در شرح شغل مرتبط باشد و با بررسی دقیق شرح شغل اطمینان یابند که وظایف و مسئولیتهای واگذار شده به فرد به درستی در شرح شغل منعکس است و هرگونه تغییری در وظایف و مسئولیت ها به موقع در شرح شغل لحاظ شود.

اگر با تغییرات جدید، پرداخت به شغل متناسب با وظایف و مسئولیت های محول شده نباشد، باید درخواست افزایش حقوق داده شود. از میان نیازهای متعدد و متنوع انسان، پول تا سطح چهارم نیازها طبق سلسله مراتب مازلو دخالت دارد و جای هیچ شک و تردیدی نیست که از جمله مهم ترین انگیزه هاست. اگرچه کارکنان سازمان علاوه بر حقوق، پاداش های غیرنقدی بسیاری دریافت می کنند، پرداختهای نقدی هنوز اهمیت زیادی در جذب و حفظ نیروها دارد.

این مسئله در کشورهایی مثل ایران که حقوق افراد با هزینه های زندگی تناسب ندارد، بسیار حساس تر است. جبران خدمات استراتژیک رویکردی به توسعه و پیاده سازی استراتژی های بلندمدت پرداخت است که از اصول معینی پیروی می کند، آرمسترانگ و براون^{۱۷} (۲۰۰۶) معتقدند جبران خدمات استراتژیک به دو سوال اساسی پاسخ می گوید:

اول اینکه می خواهیم در سال های آتی اقدامات پرداخت ما در چه نقطه ای باشد؟

دوم آنکه برای رسیدن به آن نقطه چگونه باید عمل کرد؟

بنابراین جبران خدمات استراتژیک با اهداف و ابزار سروکار دارند به عنوان یک هدف، چشم انداز فرایندهای جبران خدمات در سال های آتی را به تصویر میکشد و به عنوان یک ابزار چگونگی تحقق آن چشم انداز را نشان می دهند. هدف از جبران خدمات استراتژیک تدوین فرایندهایی برای جبران خدمات بوده که مبتنی بر باورهایی است درباره آنچه که سازمان ارج می نهد و خواهان رسیدن به آن است. این امر با همسو کردن اقدامات جبران خدمات با اهداف کسب و کار و ارزش های کارکنان محقق خواهد شد. همسویی اقدامات پرداخت با ارزشها و نیازهای کارکنان به اندازه همسویی آنها با اهداف کسب و کار، اهمیت دارد.

نظریه های خرد و کلان نظام جبران خدمات

بدون تردید بین جبران خدمات و انگیزش کارکنان ارتباط تنگاتنگی وجود دارد و برنامه های جبران خدمات در صورتی مؤثرند که نیازهای کارکنان را هدف قرار داده باشند. نظریه های جبران خدمت را از لحاظ سطح تجزیه و تحلیل آنها می توان به دو گروه نظریه های خرد و کلان تقسیم کرد. نظریه های کلان، متغیرهای جامعه و اقتصاد ملی را مبنای تحلیل قرار می دهند و در نظریه های خرد توجه به متغیرهای جزئی به ویژه فرد در سازمان است. نظریه های نیازها و به عبارت دیگر نظریه های محتوایی انگیزشی که نظریه های خرد جبران خدمات محسوب می شوند، کمک مؤثری به مدیران منابع انسانی

¹⁷. Armstrong & Brown

سازمانها در طراحی سیستم جبران خدمات می کنند. نظریه های فرآیندی نیز نقش مهمی در این زمینه دارند (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۸).

نظریه های خرد نظام جبران خدمات

۱- پرداخت بر اساس سلسله مراتب نیازهای مازلو^{۱۸}: مازلو^{۱۹} از پیشگامان روانشناسی مثبت و یا روان شناسی رشد و سلامت است. او به عنوان پدر روان شناسی انسان گرایانه معتقد است که روان شناسی یک تعریف محدود، منفی و بدبینانه از انسان دارد. روان شناسی به جای نقص های انسان باید بر پتانسیل های او تأکید کند تا این پتانسیل به منصفه ظهور برسد. از نظر مازلو، انسان فعال است و در جهت خودشکوفایی تلاش می کند. نظریه مازلو در مورد انگیزش سلسله مراتبی است و فرد در مرحله آخر بر اثر رشد و تکامل به یک شخص کامل تبدیل می شود. مازلو دو نوع نیاز را از هم متمایز کرد. نیازها و انگیزه های کمبود (D) و نیازها و انگیزه های وجود یا بودن (B). این دو نوع نیاز، به پنج سطح تقسیم می شوند: نیازهای فیزیولوژیک، نیازهای ایمنی، نیازهای اجتماعی و عشق و تعلق، نیازهای احترام و نیازهای خودشکوفایی.

۲- نظریه دو عاملی انگیزش: همچون مارکس که جایگاه خاصی برای شکوفایی / بیگانگی فرد در کار قائل بود، هرزبرگ نیز معتقد است. رابطه فرد با کارش یک رابطه اساسی است و نگرش فرد به کارش موجب شکست یا موفقیتش می شود. مسئله اساسی هرزبرگ این بود که افراد از کار و شغل خود چه می خواهند؟ او پس از پژوهشهای فراوان، پاسخ به این سؤال را به دو دسته تقسیم کرد: پاسخ هایی که با رضایت شغلی رابطه معنی دار دارند مانند پیشرفت، شناسایی، ماهیت کار، مسئولیت، رشد و ترقی؛ پاسخ هایی با نارضایتی رابطه معنی دار دارند همچون سیاست سازمان، مدیریت و سرپرستی، شرایط کاری و حقوق. از این رو وی دو دسته عوامل را شناسایی کرد:

دسته اول که عوامل بهداشتی و نگهدارنده نام دارند، نبودشان موجب نارضایتی میشود ولی وجودشان انگیزش و رضایت شغلی ایجاد نخواهد کرد؛ یعنی وجود آنها موجب عدم نارضایتی می شود. حقوق، شرایط کاری، مدیریت و سرپرستی نمونه هایی از این عوامل اند.

دسته دوم که عوامل انگیزاننده نام دارند، نبودشان موجب عدم رضایت و وجودشان موجب رضایت می شود پیشرفت، شناسایی و احترام، ماهیت کار، مسئولیت و رشد و توسعه فردی جزء این عوامل تلقی می گردند. این عوامل موجب پاداش های درونی می شوند.

۳- نظریه نیازهای سه گانه (ERG): الدرفر نیازها را در سه دسته زیستی-ارتباطی-رشد طبقه بندی کرده است.

¹⁸. Maslow's Hierarchy of Needs

¹⁹. Abraham Maslow

۱. نیازهای زیستی که به نیازهای فیزیولوژیک برای بقا و حیات اشاره دارد و با نیازهای فیزیولوژیک و ایمنی مازلو منطبق است.

۲. نیازهای ارتباطی که نیازهای بین افراد و گروهها را مد نظر قرار میدهد و با نیازهای تعلق مازلو تطابق دارد.

۳. نیازهای رشد که میل به رشد و توسعه فرد را به تصویر می کشد و با نیازهای احترام و خودشکوفایی مازلو تطابق دارد.

۴- نظریه نیازهای اکتسابی: مک کلند^{۲۰} برخلاف تفکرات اندیشمندان قبل از خود، معتقد است که نیازها اکتسابی اند و می توان آنها را آموزش داد. وی نیازها را به سه دسته تقسیم می کند:

۱. نیاز توفیق طلبی با موفقیت طلبی. تلاش در جهت کسب موفقیت با رعایت قواعد تعیین شده.

۲. نیاز قدرت. وادار کردن دیگران به رفتار هایی متناسب با خواسته های خود، میل به اعمال نفوذ و کنترل دیگران.

۳. نیاز تعلق. تمایل به ایجاد ارتباط با دیگران و ایجاد روابط دوستی، میل به دوست داشته شدن، پذیرش و تأیید.

۵- نظریه انتظار: مبانی فکری نظریه انتظار با ارزش ابزاریت - انتظار (VIE) به روان شناسی شناخت و مفروضات مطلوبیت-گرایی اقتصاد کلاسیک برمی گردد که بر اساس آن، انسان موجودی عقلایی محسوب میشود و بر مبنای محاسبه منطقی رفتار می کند و سه مفهوم اصلی این نظریه، ارزش، ابزاریت و انتظار هستند (رشیدی، ۱۳۹۶).

۶- نظریه برابری آدامز: آدامز روانشناس اجتماعی، برای اولین بار نظریه برابری را در محیط کاری مطرح کرد. این نظریه، یک نظریه انگیزشی شناختی است که بر اساس آن، درجه برابری یا نابرابری ای که افراد در محیط کاری ادراک می کنند بر عملکرد و رضایت آنها اثر می گذارد. نابرابری زمانی رخ می دهد که فرد ادراک می کند نسبت پیامدهای وی به داده ها با نسبت پیامدها به داده های دیگری مرتبط با خودش، یعنی مرجع مقایسه، نابرابر است (نابرابری مثبت یا منفی) و برابری زمانی رخ می دهد که این نسبت برابر باشد.

۷- نظریه هدف گذاری: نظریه هدف گذاری یک نظریه شناختی است که در صدد تبیین هدف به عنوان یک عامل انگیزشی بوده، در آن به حالت درونی فرد تأکید می شود. به عقیده لاک و لاتام^{۲۱} (۱۹۹۰)، هدف خاص می تواند یک عامل انگیزاننده باشد. هدف، میزان و نوع تلاش فرد را تعیین می کند. پژوهشهای تجربی نظریه هدف گذاری را تایید کرده است و بر اساس آنها هدفهای خاص و مشکل موجب افزایش عملکرد و ارائه بازخورد موجب عملکرد بالاتر می شود.

نظریه های کلان جبران خدمات

۱- قانون آهنین دستمزد: در این زمینه نظریه بقا - بر مبنای تفکرات دیوید ریکاردو^{۲۲} عنوان می کند که حقوق باید غذا، پوشاک و مسکن فرد را پوشش دهد تا او تواند به بقای خود ادامه داده، زندگی حداقلی داشته باشد. بر اساس این نظریه،

²⁰ .McClelland

²¹ . Locke & Latham

²² . David Ricardo

اگر میزان درآمد کارگر از حداقل نیازش بیشتر شود، عرضه نیروی کار افزایش و اگر میزان عرضه نیروی کار بیشتر از تقاضای کارفرمایان در بازار کار باشد، حقوق و دستمزد کاهش می یابد. از این اصل تحت عنوان قانون آهنین دستمزد یاد می شود.

۲-نظریه عدالت اجتماعی: عده ای معتقدند که حقوق همه افراد باید یکسان باشد و همه از حداقل امکانات و رفاه برخوردار باشند. عده ای نیز معتقدند که عدالت زمانی بر دستمزدها حاکم می شود که افرادی با داده های (تحصیلات، تجربه، مهارت و...) یکسان حقوق یکسانی دریافت کنند.

۳-نگاه مارکستی: در این زمینه نگاه مارکستی نیز جالب توجه است. بر مبنای نظریه مارکس، ارزش افزوده فقط از طریق انسان ایجاد می شود و ارزش کالا برابر با ارزش نیروی کاری است که صرف تولید آن شده است. بقیه ابزارهای تولید سهم چندانی در تولید ندارند. عقاید مارکس بر خلاف این عقیده است که اگر پس از کسر همه هزینه ها چیزی باقی ماند باید به عنوان مزد به کارگران پرداخت شود.

۴-نظریه اشتغال کامل: اقتصاددانان نیز حساسیت زیادی به بحث حقوق و درآمد داشته اند. در نگاه کینزی و بر مبنای نظریه اشتغال کامل، درآمد ملی برابر با مجموع مصرف و سرمایه گذاری است. وظیفه دولت این است که در مواردی در متغیرهای اثرگذار بر درآمد ملی مداخله کند تا اشتغال کامل حاصل شود.

۵-نظریه مصرف: از منظر نظریه مصرف یا نظریه قدرت خرید، میزان حقوق و دستمزد تعیین کننده قدرت خرید و مصرف است. افزایش مصرف موجب تولید میشود و تولید خود مشوق مصرف است. سازوکار بازار به طور خودکار این کار را انجام می دهد و نیازی به دخالت دولت نیست. البته از منظر نظریه نهادی، ذی نفعان و نهادهای مختلفی در تعیین میزان حقوق و دستمزد دخالت دارند و صرفاً کارگر و کارفرما تعیین کننده نیستند. برخی از نظریه های اقتصادی از منظر بهره وری نهایی و کارایی مولد به موضوع جبران خدمات پرداخته اند.

۶-نظریه بهره وری^{۲۳}: بر مبنای نظریه بهره وری تورن آلمانی و یک انگلیسی و کلارک آمریکایی، دستمزد هر کارگر باید به اندازه ارزشی باشد که وی به مجموع ارزش تولیدات سازمان اضافه می کند. وقتی کارفرما اقدام به استخدام کارگر می کند به نقطه ای می رسد که آخرین نفر استخدام شده به اندازه دستمزد خود تولید می کند؛ در این حالت استخدام نفر بعدی، ارزش تولیدی کمتری برای سازمان در پی خواهد داشت.

۷-نظریه کارایی مولد: در همین راستا نظریه کارایی مولد نیز با طرح پرداخت بر اساس افزایش تولید، مقاطعه کاری، کارانه و سود در حال حاضر مبنای پرداخت برخی از سازمان هاست. البته کارایی فردی و کارایی تیمی در این زمینه مطرح است و سازمانهایی که کار تیمی در آنها ضرورت دارد با ابهام بیشتری در این زمینه مواجه اند.

²³. Productivity Theory

۸- نظریه چانه زنی^{۲۴}: در عالم واقعی، دستمزد هر کارگر به صورت مذاکره فردی با کارفرما تعیین نمی شود بلکه قدرت چانه زنی افراد در این زمینه مهم است. طبق نظریه چانه زنی، دستمزدی که کارفرما مایل به پرداخت و کارگر مایل به دریافت آن باشد، قابل چانه زنی، مذاکره و مصالحه است. باید دقت داشت که معمولاً حداقل حداقل دستمزد توسط دولتها تعیین می شود ولی دستمزد بالاتر از آن قابل مذاکره است. در بخش خصوصی این نظریه مصداق بیشتری دارد و کارفرمایان و کارگران بر اساس قدرت چانه زنی به دستمزد مورد توافق می رسند (رشیدی، ۱۳۹۶).

۹- نظریه عاملیت: سازمان های دولتی نیز تابع قانون مدیریت خدمات کشوری هستند. بر اساس نظریه عاملیت (اصیل - وکیل)، مدیران، نمایندگان صاحب سهام (مالکان) هستند و باید منافع مالکان را در هر شرایطی رعایت کنند. در زمینه جبران خدمات آنها ضمن تضمین منافع کارکنان باید به منافع صاحبان سهام و در عین حال به منافع جامعه مسئولیت اجتماعی نیز توجه داشته باشند. از این رو لازم است متناسب با شرایط سازمان، مبنایی را برای تعیین حقوق و دستمزد انتخاب کنند که ضمن توجه به سودآوری، مسائل انسانی و اجتماعی را نیز مد نظر قرار دهد.

سیستم های پرداخت شغل محور

به لحاظ سنتی، شغل نقطه آغازی برای طراحی و پیاده سازی سیستم جبران خدمات است. کارکنان به یک سری مشاغل مشخص و از پیش تعریف شده منصوب می شوند تا در یک دوره زمانی مستمر به انجام آنها بپردازند. تحت این شرایط، اولین گام در تخصیص پرداخت، تعیین ارزش هر شغل در سازمان است. ارزش شغل چه با توجه به سنجه های برابری درونی و چه از طریق قیمت گذاری بازار تعیین شود، نتیجه نهایی یکسان خواهد بود. برای هر فردی بر اساس شغلی که به او نسبت داده می شود، گرید (گروه/رتبه) در نظر گرفته می شود و پرداخت او با توجه به طیف حقوق آن گرید تعیین می شود. چنین تأکیدی بر شغل به سیستم های سنتی پرداخت امکان می دهد به اهداف کلیدی ذیل دست پیدا کنند:

اول آنکه بسیاری از افراد معتقدند اتکا بر شغل برای تخصیص پرداخت، از ادراک نابرابری در پرداخت و پیامدهای رفتاری منتج از آن می کاهد؛ به عبارت دیگر، اطمینان یافتن از اینکه در مشاغل یکسان افراد با حداقل ها، متوسطها و حداکثرهای یکسانی در پرداخت روبه رو می شوند، منجر به کاهش احساس نابرابری در پرداخت ها خواهد شد.

دوم، با فراهم شدن امکان مقایسه نظام یافته ارزش مشاغل در داخل شرکت، کارکنان تصمیمهای مرتبط با تخصیص پرداخت را بیشتر حاصل تحلیلهای عینی خواهند دانست تا تصورات ذهنی مدیریتی.

سوم، تمرکز بر شغل، می تواند به سازمان در استفاده مؤثرتر از اطلاعات حاصل از بازار کار به منظور ایجاد سطوح پرداخت کمک کند.

²⁴. Bargaining Theory

چهارم، پرداخت شغل محور، فرصت های بالقوه سوءاستفاده های مدیریت (حقوقهای خارق العاده نجومی) را کاهش می دهد. بر اساس نظریه اصیل - وکیل مدیران اغلب منافع می دارند که با منافع سهامداران در تعارض است. در سازمان های پیچیده، اندازه گیری بازگشت هزینه های جبران خدمات و بنابراین پاسخگو نگاه داشتن مدیران برای تصمیم های سطح پرداخت دشوار است. سیستمهای پرداخت شغل محور سازوکاری ارائه می کنند که از طریق آن می توان مشوق های مدیریتی برای افزایش سطح پرداخت را کنترل کرد. این امر از طریق شناسایی حداقل، حداکثر و متوسط حقوق و دستمزد برای هر شغل و ربط دادن تنها به سطوح حقوق و دستمزد موجود در یک بخش امکان پذیر است.

پنجم، شناسایی طیف های حقوق و دستمزد برای هر شغل، می تواند تعصب در مورد سطح پرداخت سازمان و جانبداری از آن را محدود کند. از آنجا که در این حالت فاصله میان حداقل و حداکثر نسبتاً محدود می شود، سلايق و قضاوت های مدیریتی نیز کاهش می یابد (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۸).

سیستم های پرداخت شاغل محور

از آنجا که سیستم های پرداخت شغل محور برای محیطی که بسیاری از سازمانها با آن مواجه اند چندان مناسب نیستند، تلاش های بسیاری در جهت معرفی سیستم های شاغل محور صورت پذیرفته است که در آنها تأکید بیشتر بر تخصیص پرداخت با توجه به نقش فرد در تحقق اهداف سازمان یا توانایی های بالقوه او برای مساعدت به سازمان است. به میزانی که ویژگیهای مبتنی بر شاغل، نقش مهمی در تعیین پرداخت داشته باشد، هم کارکنان و هم مدیران، در جهت یافتن روش هایی برای مساعدت بهتر به سازمان توانمند میشوند. از آنجا که پرداخت به شاغل ارتباط می یابد، زمانی که کارکنان و مدیران با تعدیل وظایف و مسئولیتهای خود و با کسب مهارت ها و شایستگی های مورد نیاز به شرایط در حال تغییر پاسخ می دهند، تعدیل پرداخت ساده تر خواهد بود. سیستم های شاغل محور در جهت تلاشهای مدیران و کارکنان برای پاسخگویی به محیط در حال تغییر و برای ایجاد انعطاف پذیری لازم در سازمان های بدون شغل طراحی شده اند. در سیستم های پرداخت شاغل محور، مشاغل به صورت نسبتاً دقیق تعریف می شوند و ارزش هر شغل تعیین دست گیرید پرداختی است که به شاغل آن اختصاص می یابد.

در حالی که طیف های پرداخت امکان تاثیر گذاری ویژگی های فردی را بر پرداخت فراهم می آورد، شغل نقش غالبی در تعیین پرداخت ایفا می کند. در پرداخت هایی با دسته های عریض، گریدهای پرداخت کم می شوند و طیفهای حقوق عریض تر می شوند.

پرداخت مبتنی بر مهارت

از زمان تدوین قانون پرداخت برابر، ایده در نظر گرفتن مهارت ها به عنوان یکی از عوامل جبران خدمات مورد استقبال قرار گرفت و بسیاری از سازمانها به جای استفاده صرف از رویکردهای جبران خدمات شغل محور، ترکیبی از آنها با رویکردهای

شاغل محور را بکار بردند. هدف سازمانها تطبیق با تغییرات دنیای معاصر کار است که تأکید زیادی بر مدیریت منابع انسانی استراتژیک دارد. یکی از سیستمهای پرتعداد شاغل محور، پرداخت مبتنی بر مهارت است که می تواند استقرار استراتژی کسب و کار را تسهیل و به ایجاد سازمان های با عملکرد بالا کمک کند. در رویکرد پرداخت مبتنی بر مهارت، سطوح ساختار پرداخت و پرداختهای متغیر با توجه به میزان مهارتهای شاغل تعیین می شود؛ بنابراین پرداخت در این سیستم، وابسته به تواناییهای شاغلان در انجام کار است و نه صرفاً نقش های کاری خاصی که بر عهده می گیرند. مسئولیت یادگیری این مهارت ها اصولاً بر عهده خود کارکنان است و سازمان نیز در این زمینه با استفاده از آموزشهای رسمی و ارائه پاداش های اقتضایی به مهارت ها، از توسعه و حفظ مهارتها حمایت می کند. سیستم های پرداخت مبتنی بر مهارت بر این پیش فرض پایه ریزی شده اند که پاداش های مادی مشروط، منجر به تقویت یادگیری می شوند.

دو نوع سیستم پرداخت مبتنی بر مهارت وجود دارد. طرح مهارتهای چندگانه به تعداد مهارت های مختلفی که کارکنان می آموزند و به کار می برند و طرح افزایش دانش که در آن پرداخت به کارکنان به افزایش دانش مرتبط می شود که لازمه گرید شغلی خاصی است. طرح دوم در جایی که پیشرفت در شغل چندان آسان و کارکنان می توانند طی زمان الزامات را بیاموزند، طرح مناسب تری خواهد بود. طرح افزایش دانش نوعی از سیستم جبران خدمات است که اغلب برای حرفه ای ها به کار می رود (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۸).

ارزشیابی شغل^{۲۵}

سیستم حقوق و دستمزد علاوه بر ارزشیابی شغل از عوامل دیگری تأثیر می پذیرد؛ بنابراین ارزشیابی مشاغل، مسئله تعیین حقوق و دستمزد بر اثر رقابت را حل نمی کند و همچنین مذاکرات دسته جمعی برای تعیین دستمزدها را منتفی نمی سازد؛ ولی ارزش شغل یک فرد نسبت به دیگری را در زمان و مکان مشخص تعیین و از این رو به احساس برابری درونی در پرداخت ها کمک می کند (رشیدی، ۱۳۹۶). تعریف ارزشیابی شغل اکثر مطالعات حقوق و مزایا بر ارزشیابی شغل و ساختار پرداخت تأکید دارند و ارزشیابی شغل روشی برای تأمل درباره کار و روابط فرد با سازمان است و جایگاه ویژه ای در طراحی سیستم حقوق و مزایا در سازمانها دارد. ارزشیابی شغل دربرگیرنده تعیین نرخ های پرداخت مشاغل بر اساس محتوای شغل در داخل سازمان با توجه به ارزش یا اهمیت آنها برای هر سازمان است. با تحلیل و توصیف هر شغل در سازمان و سنجش اندازه با اهمیت نسبی آن برای سازمان با استفاده از برخی ابزارهای نظام یافته چنین امری محقق می شود. نتیجه نهایی ارزشیابی شغل سلسله مراتبی از مشاغل است که در آن همه مشاغل با اندازه مشابه، صرف نظر از تفاوت هایی که در سایر زمینه ها با یکدیگر دارند، در مقیاس با رتبه مشابهی قرار می گیرند. هدف ظاهری ارزشیابی شغل ایجاد مبنایی عقلایی و منصفانه برای تعیین و

²⁵ Job evaluation

مدیریت نسبتهای پرداخت در میان مشاغل درون سازمان است تا مشاغل بر اساس اهمیت نسبی شان در ایجاد ارزش برای سازمان، به شیوهای منصفانه قیمت گذاری شوند.

به طور کلی ارزشیابی شغل دربرگیرنده چهار گام اصلی است:

۱. انجام تجزیه و تحلیل شغل که داده هایی درباره محتوای مشاغل خاص ارائه کند؛
۲. تهیه شرح شغلها که در آنها خلاصه ای از وظایف، تکالیف و مسئولیت های اصلی هر شغل آمده باشد؛
۳. انتخاب و به کارگیری مناسب ترین روش ارزشیابی شغل و پس از آن استفاده از شرح شغلها برای ارزشیابی ارزش نسبی هر شغل برای سازمان؛
۴. ایجاد مقیاس ها یا گریدهای پرداخت بر اساس امتیازهای ارزشیابی شغل.

به منظور ارزشیابی مشاغل مدل های گوناگونی نظیر جی ۲۰، مدل هی، مدل مرسر و... ارائه شده اند.

سیستم ارزشیابی مشاغل ترکیبی جی. ۲۰

سیستم جی. ۲۰ دارای ۲۰ عامل و ۵ سطح برای هر عامل است و به نوعی همه عوامل و سیستم دیگر را در بردارد. سیستم ترکیبی جی ۲۰ برای کلیه مشاغل مدیریتی و غیر مدیریتی کاربرد دارد. از آنجایی که فهرست عوامل شغل در سیستم ارزشیابی مشاغل جی ۲۰ و ان. جی سی با سیستم وزارت کار ایران همانند هستند، این عوامل را می توان در قالب چهار عامل زیر تشریح کرد:

۱. مهارتها: تحصیلات و تجربیات و گواهینامه های مهارتی؛
۲. اختیارات و مسئولیتها: منابع انسانی (سرپرستی)، ایمنی و بهداشت، منابع فیزیکی مواد و محصول، ماشین آلات، تجهیزات و ابزار، ارتباط، منابع مالی، فرمها و گزارشها، مقررات، روشها و سیستمها، مسئولیت خاص، حل مسأله و تصمیم گیری، پاسخگویی، استقلال و آزادی عمل؛
۳. کوششها: کوشش فکری و دقت و تمرکز حواس، کوشش احساسی و کوشش جسمانی؛
۴. شرایط کار: شرایط نامساعد محیط کار، خطرات ناشی از کار و استرس سایر شرایط غیر عادی کار (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۸).

سیستم ارزشیابی مشاغل هی^{۲۶}

برای ارزشیابی مشاغل مدیریتی از نظام ارزشیابی مشاغل هی استفاده می شود که در سال ۱۹۴۳ توسط گروه توسط گروه هی به سرپرستی ادوارد هی بنیانگذاری شد، توسعه داده شد. روش ارزشیابی مشاغل نیمرخ هی برای مشاغل حرفه ای و مدیریتی به کار می رود. در این تعداد عوامل اصلی ارزشیابی مشاغل به چهار عامل محدود می شود، عوامل اصلی این عبارت اند از:

²⁶. Hay Grading System

۱. دانش: شامل مجموعه ای از مهارتها و دانشها که برای انجام کار قابل قبول و مورد نیاز است.
۲. حل مسأله: بیانگر مقدار فکر و قوه خلاقیت است که برای انجام شغل و اخذ تصمیم، حل مسأله و رفع مشکلات آن مورد نیاز است.

۳. پاسخگویی: عبارت است از مسئولیت و پاسخگویی موجود در شغل و پیامدهای ناشی از انجام آن.
 ۴. شرایط کار: در موارد نادری شرایط کاری هم به عنوان عامل چهارم در این روش استفاده می شود که جنبه های موجود در شغل را که سه عامل بالا اندازه نمی گیرند، بسنجد.
- یکی از پرکاربردترین موارد استفاده از سیستم هی، به کارگیری آن در مطالعه سیستم حقوق و دستمزد سازمان است. با استفاده از امتیازهایی که از ارزشیابی مشاغل سازمان به دست می آید، می توان یک نمودار پراکندگی از امتیازهای شغلی و پرداخت مربوط به آنها ترسیم کرد. با متصل کردن نقاط، می توان خطی را ترسیم کرد که به بهترین وجه وضعیت حقوق سازمان را نشان میدهد.

یکی دیگر از کاربردهای مهم سیستم هی، قابلیت آن در تحلیل ساختار پرداخت در سازمان است. سیستم هی مکانیزمی برای ارزشیابی میزان عدالت در پرداختهای سازمانی ایجاد می کند. در صورت وجود نابرابری در پرداختها، می توان از سیستم هی برای تعیین اینکه در کدام نوع مشاغل یا واحدهای سازمانی اختلاف در پرداخت وجود دارد، استفاده کرد. به لحاظ مدیریتی، شفاف سازی ساختار پرداخت سازمان، بسیار ارزشمند است.

سیستم ارزشیابی مشاغل مرسر

شرکت مرسر با ۷۰ سال قدمت، یکی از بزرگان خدمات مشاوره در حوزه مدیریت منابع انسانی است. یکی از متدولوژی های معتبر و در عین حال ساده و کاربردی که در طراحی سیستم جبران خدمت مورد استفاده قرار می گیرد، مدل 3p شرکت مرسر^{۲۷} است. این مدل از سه المان اصلی تشکیل یافته است: پرداخت بر اساس پست یا شغل^{۲۸}، پرداخت بر اساس فرد یا شاغل^{۲۹} و پرداخت بر اساس عملکرد^{۳۰}.

مدل ارزشیابی مشاغل مرسر از جمله الگوهای امتیازی ارزشیابی مشاغل است. برای آشنایی کلی با مدل های ارزشیابی مشاغل، به صورت خیلی کلی، آنها به چهار دسته رتبه بندی، طبقه بندی، مقایسه عوامل و همچنین امتیازی تقسیم بندی می شوند که دو روش اول کیفی و در سازمانهای خیلی کوچک قابل استفاده است و دو روش دوم کمی هستند. این سیستم امتیازبندی بر پایه

²⁷. Mercer

²⁸. Position

²⁹. Person

³⁰. Performance

چهار عامل اساسی، تعیین کننده اندازه شغل می باشد. یک عامل اختیاری نیز به نام ریسک وجود دارد که در صورتیکه شغل موردنظر شامل خطرات روانی- جسمی باشد، مورد بررسی قرار می گیرد (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۸).

سیستم ارزشیابی آ. پی. ام.

سیستم طبقه بندی شغل، اداره مدیریت کارکنان (آ. پی. ام.) بیان می کند که مشاغل باید بر مبنای وظایف و مسئولیتهای واگذار شده و شرایط احراز مورد نیاز برای انجام شغل طبقه بندی شوند. طبقه بندی مشاغل، سطوح دشواری و مسئولیت پذیری را اندازه گیری می کند. اگرچه سیستم طبقه بندی فدرال به تنهایی میزان پرداخت را تعیین نمی کند اما برای ساختاردهی و اداره جبران خدمات کارکنان ضروری است. در سیستم پرداخت علاوه بر ارزشیابی مشاغل، عوامل دیگر مانند کیفیت عملکرد، طول خدمت و ملاحظات کارمندیابی و جذب و نگهداری نیز مدنظر قرار می گیرد.

مزایا

مزایا یکی از متنوع ترین، پیچیده ترین و متغیر ترین جنبه های مدیریت پاداش هستند و به خاطر ماهیت متغیری که دارند تقریباً تعریف شفافی از آنها نشده است. مزایا که اصولاً به مزایای شغلی و امروزه به مزایای کارکنان معروف اند، پرداخت های غیرمستقیم - مانند خدمات درمانی یا بازنشستگی که شکل پرداختهای مستقیم نقدی را ندارند و پاداش های غیر مالی از مرخصیهای بدون حقوق گرفته تا برنامه های رفاهی و خدمات مشاوره ای را در برمی گیرند. بسیاری از سازمانها مزایا را ابزاری بسیار مهم در کسب مزیت رقابتی در بازار کار می دانند؛ به ویژه در زمانی که با کمبود عرضه منابع انسانی متخصص در بازار کار بیرونی مواجه اند. هر چقدر بر تنوع منابع انسانی افزوده شود و سطح تحصیلات کارکنان بالاتر رود، قابلیت مزایای مالی یا غیرمالی (سیستم پاداش) در جذب، نگهداری و انگیزه بخشی به نیروی کار متخصص و شایسته بیشتر می شود. پاداش به هر چیز ملموس یا غیر ملموسی اشاره دارد که سازمان، به طور عمد یا غیرعمد، در ازای توان بالقوه یا مساعدت کاری کارکنان به آنان ارائه می کند و می تواند برایشان ارزش مثبت و نقشی رضایت بخش داشته باشد. بر اساس این تعریف، گزینه های شکل دهی به سیستم پاداش، بسیار گسترده بوده، هم پرداخت های مالی و هم پاداش های غیرمالی را دربرمی گیرد.

هدف از ارائه مزایا، جذب افراد مناسب در زمان مناسب برای سمتها یا نقشهای مناسب، حفظ بهترین افراد با شناخت بهترین ها، پاداش دهی به آنان در ازای مساعدتی که به سازمان داشته اند و انگیزه دادن به کارکنان در جهت تحقق بیشتر میزان قابلیت هایشان است. مزایای مالی، به عنوان مکملی برای پرداخت های پایه می تواند توانایی سازمان در جذب و حفظ منابع انسانی با ارزش را افزایش دهند. ارائه مزایای غیرمالی می تواند تأکیدی بر نیازهای خاص تر کارکنان به روشی هدفمندتر باشد. این امر خود می تواند رفتارهای عضویت (برای مثال جذب، حفظ و حضور فعال تر) را تقویت کند و با سلامت، تعادل میان کار و زندگی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی، به طور غیرمستقیم انگیزه و عملکرد کارکنان را بالا ببرد. ارائه مزایایی

غیرمالی هدفمند مانند تسهیلات، مراقبت از فرزندان، همچنین می تواند به مدیریت تنوع و ایجاد فرصت های برابر در سازمان کمک کند (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۸).

مزایای قانونی در قانون کار^{۳۱} ایران نیز وجود دارد و شامل موارد ذیل است:

- ۱- طرح امنیت اجتماعی: این طرح شامل انواع بیمه های بازنشستگی، از کار افتادگی، درمانی و درمانی تکمیلی می شود.
 - ۲- بیمه درمانی، مزایای مرتبط با خدمات درمانی ابزار ارزشمندی برای جذب و حفظ کارکنان هستند. یکی از مهم ترین مزایای کارکنان، بیمه درمانی است که هدف از ارائه آن کاهش ترس کارکنان از بیماری و ناتوانی مالی برای درمان آن است. خدمات درمانی می تواند بیمه های مکمل را نیز شامل شود که در مورد خدمات دندان پزشکی، چشم پزشکی، سلامت روانی و مانند آن کاربرد دارد. این برنامه ها هم مشمول کارکنان و هم مشمول بستگان منتخب آنان یا اعضای درجه یک خانواده می شوند.
 - ۳- خدمات دوران از کار افتادگی و بیمه عمر. هرچند بیمه خدمات درمانی هزینه های درمانی را پوشش میدهد، اما به خودی خود نمی تواند نقصان درآمدی را که ناشی از وقوع بیماری است جبران کند؛ بنابراین خدماتی در ازای حوادث کاری یا ترک کوتاه مدت کار به دلیل بیماری در نظر گرفته می شود.
 - ۴- بیمه بیکاری. برای کاهش دشواری های دوران بیکاری، در برخی کشورها به کارکنان تا پیدا کردن کار جدید بیمه بیکاری تعلق می گیرد. برخی از سازمانها مزایای دیگری همچون کاريابی و پرداخت مزایا برای بیکاری را ارائه می کنند.
 - ۵- مرخصی خانوادگی یا والدینی: مرخصی بدون حقوق به کارکنانی است که در ازای تولد فرزند یا انجام فرزندخواندگی یا مراقبت از اعضای بیمار خانواده تعلق می گیرد.
 - ۶- مرخصی استعلاجی. مرخصی با حقوق یا بدون حقوق است که به کارمند بیمار تعلق می گیرد.
 - ۷- مرخصی با حقوق مرخصی که بابت تفریح و تجدید قوا به کارکنان تعلق می گیرد.
 - ۸- تعطیلات با حقوق. در کشورها متناسب با آداب و رسوم و قوانین کار روزهایی از هفته تعطیل رسمی محسوب می شود و بابت آن به کارکنان حقوق تعلق می گیرد. در ایران حق مسکن، ایاب و ذهاب، حق اولاد و خواربار نیز داده می شود که در برخی از کشورها جزء مزایای قانونی و در برخی جزء مزایای سازمانی است.
- سازمان ها علاوه بر مزایای قانونی از برخی طرح های انگیزشی برای جذب و حفظ کارکنان استفاده می کنند. هدف سیستم های جبران خدمات، رسیدن به اهداف متعددی از قبیل جذب کارکنان، حفظ افراد دارای عملکرد بالا انگیزه بخشی به عملکرد، صرف خردمندانه بودجه جبران خدمات، همسویی کارکنان با اهداف سازمانی و پاداش دهی به رفتار مطلوب مورد نظر سازمان است. متداول ترین انواع مزایای سازمانی عبارت است از:

³¹. labor law

- ۱- بیمه عمر^{۳۲}: برخی از سازمانها تمام یا بخشی از بیمه عمر را پرداخت می کنند.
- ۲- کمک هزینه آموزش: برخی از سازمانها همه یا قسمتی از شهریه تحصیل کارکنان با فرزندان آنان را تقبل می کنند.
- ۳- مهد کودک و خانه سالمندان: برخی از سازمان های بزرگ، امکاناتی همچون مهد کودک برای کارکنان فراهم می کنند و برخی دیگر تمام یا قسمتی از این هزینه ها را متقبل می شوند.
- ۴- کمک هزینه مسکن: معمولاً در کلان شهرها به کارکنان کمک هزینه مسکن تعلق می گیرد. به علاوه شرکتها برای کارکنان اعزامی خود به شهرهای گران جهان، کلیه هزینه های مسکن را تقبل می کنند.
- ۵- هدیه روز تاسیس: برخی از شرکت ها روز تأسیس خود را جشن می گیرند و هدایایی به کارکنان اهدا می کنند. به علاوه در برخی از سازمان ها به منظور تقویت روحیه همکاری در کارکنان، هدیه روز تولد کارمند نیز تخصیص می یابد.
- ۶- وام: در برخی از شرکتها وامهایی همچون وام ضروری، مسکن، خرید خودرو یا تجهیزات به کارکنان تعلق می گیرد.
- ۷- هدیه اعیاد: در برخی از اعیاد همچون نوروز، غدیر، قربان، قطر، مبعث و روز زن یا مرد هدایایی به کارکنان پرداخت می شود.
- ۸- بن: در سازمان ها معمولاً بنها، به صورت کارت اعتباری برای خرید لباس و کالا تخصیص می یابد. بن نوعی پرداخت است که ارتباط چندانی با ارزیابی عملکرد ندارد.
- ۹- حق ایاب و ذهاب: معمولاً زمانی که کارگاه یا محل کار در خارج از شهر است، مبلغی به عنوان حق ایاب و ذهاب به کارکنان تعلق می گیرد.
- ۱۰- حق سنوات خدمت: در این طرح به ازای هر سال خدمت، مبلغی به عنوان حق سنوات انباشته می شود و زمانی که فرد از سازمان می رود، به وی تعلق می گیرد. معمولاً یک ماه برای هر سال به عنوان حق سنوات خدمت در نظر گرفته می شود.
- ۱۱- طرح های K401: طبق این طرح کارکنان بخشی از حقوق خود را قبل از کسر مالیات در اختیار کارفرما می گذارند تا پس از بازنشستگی اصل پول و سود حاصل از آن را دریافت کنند.
- ۱۲- چتر نجات طلایی: یکی از مزایای متداول برای مدیران ارشد، چتر نجات طلایی است که اگر شرکت توسط شرکت دیگری خریداری شود، از آنها حمایت کند. با این مزیت آنها پس از ادغام شرکت در شرکت ادغام شده نیز پست خود را خواهند داشت.
- ۱۳- بیمه مسافرت: یکی از مزایایی است که سازمانها برای وقایع فوت فرد در مأموریت ارائه می کنند.
- ۱۴- برنامه تندرستی کارکنان: این برنامه ها بر جلوگیری از بروز بیماری و افزایش سلامت افراد تمرکز می کنند و هدف از آنها تشویق رفتارهایی است که به تندرستی و کاهش فشار روانی منجر می شوند. بسیاری از این برنامه ها با هدف کاهش

³². Life insurance

بروز خطر سرطان با حملات قلبی تنظیم می شوند. برای مثال برخی از سازمانها برای کارکنان خود برنامه های ورزشی تنظیم کرده و از مشاور های تغذیه به منظور ارائه رژیم های غذایی به آنان استفاده می کنند.

۱۵- برنامه های کارمندیاری: هدف این برنامه ها مشاوره دادن به کارکنان در زمینه مشکلات خانوادگی، مالی و مانند آن است.

۱۶- مزایای بازنشستگی: مزایای بازنشستگی بخش مهمی از بسته جبران خدمات هستند که برای جذب و حفظ هر چه بیشتر نیروی کار ماهر ارائه می شوند. در کشورهای توسعه یافته، برنامه های پرداخت به بازنشستگان مهم ترین بخش مزایای کارکنان را تشکیل میدهد و هزینه های بسیاری به آن اختصاص می یابد از دیدگاه کارفرما، برنامه های بازنشستگی در افزایش اثربخشی استخدامها، کاهش ترک خدمت افزایش رفتارهای عضویت نقش به سزایی دارند و سازمانها را قادر می سازند نیروی کار با ارزش را به مدت طولانی تری حفظ کنند.

۱۷- گزینه های سهام.

همچنین مزایای مدیریتی در سازمان ها شامل ترکیبی از برنامه های جبران خدمات معوق نامحدود، مزایای تکمیلی مدیریتی و بیمه از کار افتادگی و پرداخت اضافه بر حقوق مدیریتی است (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۸).

برنامه های تکمیلی بازنشستگی مدیران ارشد که طی آن یک سری مزایای بازنشستگی اضافه بر معمول به مدیران ارایه می کند. نوع برنامه بازنشستگی می تواند به شکل مزایای معین یا برنامه حمایتی معین باشد. برنامه های مزایای معین، سطح مشخصی از درآمد بازنشستگی را بر اساس پرداخت کارکنان با سال های خدمت آنان و یا هر دوی آنها ارائه می کند. در برنامه های حمایتی معین، حمایت از افراد به شکل پرداخت مقداری مشخص با درصدی از جبران خدمات تعیین می شود. برنامه های معوق انتخابی که مبتنی بر امکان به تعویق انداختن حقوق پایه یا پرداخت های انگیزشی یا هر دو هستند. در طرح های معوق، سهم هریک از کارکنان از سود به ودیعه نگه داشته می شود تا در آینده، معمولاً زمانی که کارکنان به واسطه بازنشستگی یا ترک خدمت از سازمان خارج می شوند، میان آنان توزیع شود.

بیمه تکمیلی مدیریتی، بیشتر برنامه های بیمه کارکنان، شامل بیمه عمر، بیمه از کارافتادگی و بیمه درمانی هستند که همه کارکنان می توانند از آنها بهره مند شوند؛ اما برخی سازمانها به دلیل محدودیت هایی که دارند مزایای تکمیلی را تنها در اختیار مدیران ارشد قرار می دهند.

بحث، نتیجه گیری و پیشنهادات

سیستم جبران خدمات، حساس ترین و بحث برانگیز ترین سیستم منابع انسانی است و استقرار و پیاده سازی آن دارای حساسیت ویژه ای است، از این رو مشارکت دادن کارکنان در طراحی این سیستم بسیار مهم است. طراحی برنامه های جبران خدمات به عنوان یکی از مهمترین اقدامات منابع انسانی می تواند در جذب و نگهداری نیروی انسانی و در نتیجه موفقیت

بیشتر برای سازمان نقش به سزایی داشته باشد. در طراحی سیستم جبران خدمات باید همزمان نظریه های خرد جبران خدمات نظریه های سلسله مراتب نیازهای مازلو، دو عاملی هرزبرگ، موفقیت طلبی مک کللند، نیازهای آلدرفر؛ نظریه های هدف گذاری، برابری و انتظار و همچنین نظریه های کلان جبران خدمات (کارایی، هزینه زندگی، قدرت پرداخت شرکت و عرضه و تقاضای منابع انسانی) مد نظر قرار گیرد تا بتوان سیستمی را طراحی کرد که با جذب و حفظ منابع انسانی کلیدی، برای سازمان مزیت رقابتی به دنبال بیاورد؛ یعنی در کنار اقدامات، فرایند انجام کار هم مهم بوده، این کار حرکتی از بهترین اقدامات به بهترین فرآیند است. به جرأت می توان گفت که جبران خدمات، یک سیستم "بستگی دارد" بوده و از حرکتی به شرکت دیگر متفاوت عمل می کند. از این رو سیستم مزایای مناسب در یک شرکت ممکن است در شرکت دیگر مؤثر نباشد. واقعیت این است که در داخل هر شرکتی سیستمهای کاری چندگانه ای وجود دارند که باهم متفاوت اند. برای مثال کارکنان مالی، مدیریتی، فنی و خدماتی همزمان در داخل یک شرکت وجود دارند؛ این مسئله پیچیدگی سیستم جبران خدمات را بیشتر می کند و بر تنوع مزایا، سطح پرداخت، ساختار پرداخت و پرداخت متغیر می افزاید.

یکی از موفقیت های اصلی سازمان ها این است که بتوانند سیستم حقوق و مزایایی طراحی کنند که رفتارهای مطلوب سازمان را تشویق کرده و در جهت تحقق استراتژی های سازمان باشد یعنی در عمل استراتژی سازمان باید تعیین کننده حقوق و مزایای استراتژیک باشد. استراتژی جبران خدمات، یک توصیف کسب و کار محور از آن چیزی که سازمان می خواهد در چند سال آتی برای جبران خدمات انجام دهد و چگونگی تحقق بخشیدن آن است. تدوین استراتژی جبران خدمات با بررسی موقعیت کنونی سیستم جبران خدمات سازمان آغاز می شود و پس از آن به تعریف آینده مطلوب و توسعه اقدامات لازم برای پر کردن شکاف میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب پرداخته می شود. راهبرد جبران خدمات نشان دهنده سوگیری و مسیری است که نیازهای کسب و کار و افراد را با سیاست ها و اقدامات پرداخت سازمان هماهنگ می سازد. چنین استراتژی، چارچوبی برای توسعه و پیاده سازی سیاست ها، اقدامات و فرآیندهای جبران خدمات ایجاد می کند تا بدین ترتیب اطمینان حاصل شود که به افراد در ازای انجام آنچه که احتمال تحقق اهداف سازمان را افزایش میدهد، پرداخت می شود. راهبرد جبران خدمات بر استفاده آگاهانه از سیستم های پرداخت به عنوان ساز و کار ضروری برای همسو کردن تلاشهای افراد و واحدهای سازمان دلالت دارد و از این طریق، آنان را به سوی تحقق اهداف هدایت می کند. در واقع، یکی از اهداف راهبردهای جبران خدمات آن است که به رفتارهای معینی پاداش داده شود و این رفتارهای مطلوب به الگوهای رفتاری محوری در شرکت تبدیل شوند و ادراک کارکنان در راستای رسالت ها و ارزشهای شرکت شکل گیرد.

بی شک برای حفظ افراد توانمند سازمان فارغ از نوع صنعت و اندازه ی سازمان، هر سازمانی می بایست استراتژی روشن و قانع کننده ای برای به اجرا در آوردن برنامه ی جبران خدمات کارکنان داشته باشد، یک برنامه ی جامع برای جبران خدمات که بر اساس شرایط خاص هر سازمان تنظیم شده باشد و توان جذب و نگهداشت استعدادهای کلیدی سازمان را داشته باشد.

جبران خدمت کارکنان صرفاً حقوق و مزایا نیست بلکه در نظر گرفتن کلیه جنبه های کیفیت زندگی کاری^{۳۳} است (QWL). امروزه طرح پاداش و جبران خدمات مبتنی بر مدیریت عملکرد است. نظام های جبران خدمات نباید بیش از حد سخت گیرانه بلکه باید انعطاف پذیری داشته باشد تا بتواند با موفقیت در استراتژی های رقابتی موجب شود تا رفتارهای کارآفرینانه و خلاق تشویق و رشد یابند و با اهداف سازمان سازگار شوند. پس در جبران خدمت کارکنان باید عادت‌ها، باورها، مهارت‌ها، روابط انسانی، ارزش‌ها و عدالت در پرداخت را مد نظر قرار دهیم و به پاداش‌های غیرمالی نیز توجه بیشتری کنیم.

منابع

۱. افجه، سیدعلی اکبر؛ عزیزاده فر، زهرا. (۱۳۹۶). رابطه با نگرش های شغلی کارکنان. فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال بیست و ششم، شماره ۸۴، ۷۳-۹۵.
۲. رشیدی، محمدمهدی، (۱۳۹۶). "طراحی نظام مدیریت توسعه و نگهداشت سرمایه ی انسانی برتر در صنعت نفت"، پایان نامه دکتری، دانشکده ی علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه تهران.
۳. شائمی، علی؛ صفری، علی؛ سلیمیان، سمانه. (۱۳۹۴). تعیین تاثیر رضایت جبران خدمات مالی و غیرمالی بر درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان با نقش میانجی ادراک از عدالت سازمانی. فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال بیست و چهارم، شماره ۷۸، ۱۷-۳۲.
۴. شفیعی نیک آبادی، محسن؛ سنگبر، محمدعلی. (۱۳۹۵). مدیریت شایستگی براساس تئوری چشم انداز با رویکرد فازی. فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال بیست و پنجم، شماره ۸۲، ۸۱-۹۸.
۵. قلی پور، آرین و آغاز، عسل، (۱۳۹۸). "مدیریت منابع انسانی پیشرفته (۲) سیستم حقوق و مزایا"، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

6. Alnaqbi W. (2011). The Relationship between Human Resource Practices and Employee Retention. Degree of Doctor. Edith Cowan University.
7. Bontis, N., (2016). Intellectual capital: an exploratory study that evelops measures and models, Management decision, 36(2), pp.63-76
8. Boyatzis, R. E. (2). Competencies in the 21st century. Journal of Management Development. 27(1), pp. 5-12.
9. Campbell, J.W., Im,T. & Jeong, J. (2014). Internal Efficiency and turnover Intention: evidence From Local Government in South Korea, Public Personnel Management, 43(2), pp. 259-282.

³³. Quality of working life

10. Das, B. and A. Garcia-Diaz. (2018). " Factors Selection guidelines for job evaluation: a computerized statistical procedure", Computers and Industrial Engineering, 40, pp. 259-272.
11. David, D. Dubois, William J. (2014). Competency-Based Human Resource Management. Davies Black Publishing, p23.
12. Davoudi, S. M. M. & Fartash, K. (2013). Turnover Intentions: Iranian Employees. Journal of Indian Management, 10(1), pp.89-99.
13. Denis C., Michel T. (2019). "Between universality and contingency: An international study of compensation performance"; International Journal of Manpower, 32(8). pp. 856-878.

Improving the service compensation system as Motivating drivers of human capital innovation

Sara Mohammadi *¹
Ramazan Jahanian²

Date of Receipt: 2021/01/09 Date of Issue: 2021/01/19

Abstract

Service compensation system is one of the key factors in improving employee performance, motivating and transforming organizations. The rights and benefits of human resources should also be motivating, in the sense that a payment system should be designed to be a stimulus for the hard work and optimal performance of the business human capital. For leaders who want their teams to thrive and organizations who want to build a culture of engagement, loyalty and professional performance, it is important to understand and appreciate employees. The main purpose of this article is to analyze the service compensation system in order to apply and develop innovative incentives for human resources in the organization. In this article, while enumerating the importance and necessity of optimal use of the capacities of the service compensation system in the business process, the study and application of micro and macro theories in the process of planning and organizing the service compensation system is discussed. Also, various approaches to compensating financial and non-financial services in organizations and brands are discussed and while enumerating strategies and practical models of job evaluation and grading, the need to benefit from the criteria of service compensation such as salary, wages, benefits, rewards., Job and organizational services to human capital, has been considered.

Keywords

Service compensation system, financial services, non-financial services, benefits, rewards, job grading.

1. Master of Business Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author: sara.mdi1920@yahoo.com)

2. Faculty member of the Department of Educational Sciences, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran. (ramezan.jahanian@yahoo.com)