

استراتژیها و سیاستهای حقوق و دستمزد

نوشته: دکتر محمد صائبی

سازمانهای اجتماعی اعم از اینکه ماهیت بازرگانی، صنعتی یا خدمتی داشته باشند، به صورت سیستمی عمل می کنند و از این رو هر چه پیچیده تر باشند سیستمهای فرعی یا پاره نظامهای بیشتری در خود دارند. از جمله پاره نظامهایی که تقریباً در تمامی سازمانها وجود دارد، مدیریت منابع انسانی است که به بیان ساده به تأمین، بهسازی و نگهداری کارکنان می پردازد. در درون پاره نظام مدیریت منابع انسانی فرایندها یا حتی پاره نظامهای فرعی تری در کارند و در کنار یکدیگر هدفهای سه گانه این مدیریت را حاصل می کنند. یکی از فرایندهای این مدیریت، نظام حقوق و دستمزد است که در انگیزش و نگهداری کارکنان و در نتیجه در دستیابی به هدفهای سازمان نقش اساسی ایفا می کند. اما در برخی از سازمانها نظام حقوق و دستمزد حاکم نمی تواند به تأمین رضایت شغلی کارکنان و هدفهای سازمان بینجامد، چرا که سمت و سوی مشخصی ندارد. اگر اینگونه نظامهای ناموفق را به طور دقیق بررسی کنیم درمی یابیم که در غالب موارد بر استراتژیها و سیاستهای اندیشیده و تعریف شده ای استوار نیستند و لذا هر قدر هم که به دستکاری و اصلاح آنها پردازیم اثربخشی لازم را نخواهد داشت.

مدیریت حقوق و دستمزد فرایندی است که به تدوین و اجرای استراتژیها، سیاستها و نظامهایی می پردازد که به یاری آنها سازمان بتواند از راه تأمین و نگهداری کارکنان مورد نیاز و از طریق افزایش انگیزش و تعهد در آنها به هدفهای خود دست یابد. بدیهی است در این راه، سازمانها به افرادی نیاز دارند که آمادگی داشته باشند عملکرد چشمگیری را همراه با حسن نیت و وفاداری از خود نشان دهند. کارکنان نیز در مقابل، انتظار دارند خدماتشان از دو راه جبران شود:

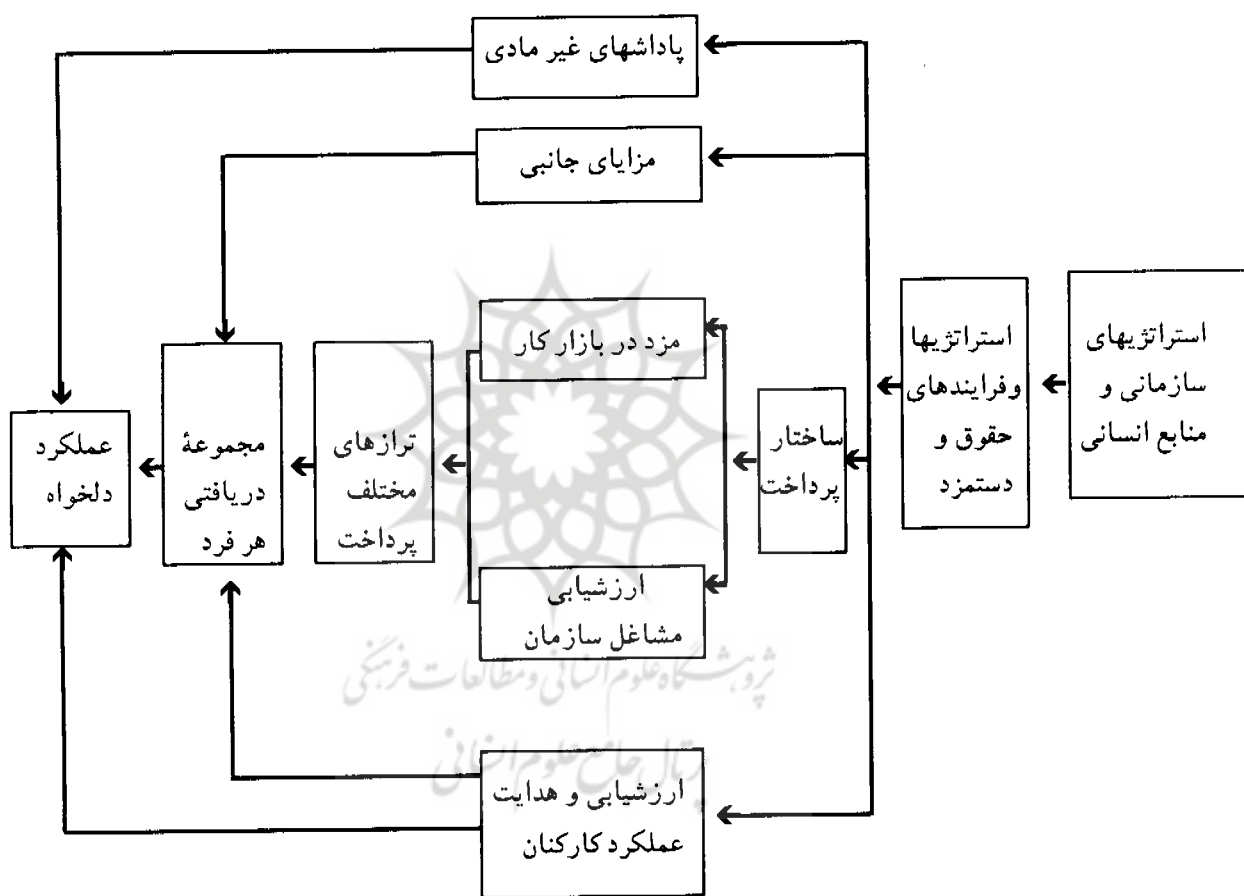
- ۱- پرداختهایی در قالب حقوق و دستمزد، مزایای جانبی، منابع ترمیمی و مشارکت در سود.
- ۲- پاداشهای غیرمادی به صورت فرصت رشد و کامیابی فردی، واگذاری مسئولیت، ایجاد احساس اهمیت و سهیم بودن در کامیابی سازمانی.

منابع انسانی نیز به سهم خود متأثر از استراتژیهای سازمان است. از محل همین استراتژیهای سازمانی و مدیریت منابع انسانی است که می توان فرایندهای پرداخت را که باید در نهایت به عملکرد بهتر منجر شود تعیین کرد. به گونه ای که در نمودار شماره ۱

نظام حقوق و دستمزد عبارت است از ارتباط میان انواع فرایندهای مدیریت حقوق و دستمزد و استراتژیهای سازمان. از این رو، استراتژیهای حقوق و دستمزد همواره از استراتژیهای مدیریت منابع انسانی سرچشمه می گیرد و استراتژیهای مدیریت

نشان داده شده است استراتژیها و فرایندهای حقوق و دستمزد چهار عنصر اساسی زیر را در بر می گیرند: پاداشهای غیرمادی، مزایای جانبی، ساختار پرداخت و ارزشیابی عملکرد کارکنان. ساختار پرداخت که در واقع ارقام پرداخت پایه را معین می کند، به میزان پرداختها در بازار کار و ارزشیابی مشاغل سازمان بستگی دارد. وقتی نظام

حقوق و دستمزد مبتنی بر عملکرد یا کار انجام شده باشد، به نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان وابسته است، چرا که بر اثر نتایج این ارزشیابی بخش درخور توجهی از پرداخت نهایی هر فرد معین می شود. اگر چهار فرایند یاد شده به گونه ای نظاممند عمل کنند هدف نهایی، یعنی عملکرد دلخواه برای سازمان و رضایت شغلی برای کارکنان فراهم می آید.



نمودار ۱: استراتژیها و فرایندهای حقوق و دستمزد

که در این گفتار بنا نداریم به چگونگی برقراری حقوق و دستمزد بپردازیم. زیرا شیوه های تعیین منابع مبنای روشهای ارزشیابی مشاغل و عملکرد کارکنان،

اکنون که با کلیات موضوع مورد بحث آشنا شدیم نمونه هایی از استراتژیها و سیاستهای حقوق و دستمزد را بررسی می کنیم، اما یادآوری می شود

راههای آگاهی از مزدهایی که در بازار کار پرداخت می‌شود، تشخیص و تعیین آن دسته از مزایای جانبی یا کمکه‌های رفاهی که برای کارکنان جذاب هستند و سرانجام، انگیزه‌های غیرمادی که می‌توانند همگام با حقوق و دستمزد در کارکنان رضایت پدید آورند همگی از استراتژیها و سیاستهای پرداخت سرچشمه می‌گیرند و به بررسی جداگانه نیاز دارند.

استراتژیهای حقوق و دستمزد

این استراتژیها مقاصد سازمان را در زمینه خط مشیها و نظامهای لازم برای تأمین و برانگیختن افراد متعهد و توانمندی که بتوانند مأموریت سازمان را به انجام برسانند متبلور می‌کند. استراتژیهای مدیریت حقوق و دستمزد، مسایل مهم و بلندمدت را در زمینه چگونگی پرداخت در بر می‌گیرند. به طور مثال، استراتژیهای پرداخت در یک مؤسسه بازرگانی باید بتوانند بر تریهای رقابتی پایدار، پدید آورند و در یک سازمان غیرانتفاعی باید دستیابی به عملکرد و خدمت رسانی رضایتبخش را ساده کنند. به طور کلی استراتژیهای پرداخت می‌توانند در موارد زیر سازمان را در دستیابی به هدفهایشان یاری کنند، یا به بیانی دیگر باید مسایل زیر را در بر گیرند:

۱ ایجاد یک فرهنگ سازمانی دلخواه همراه با احساس غرور و کامیابی.

۲ پشتیبانی و نیروی ازارز شهای سازمان به ویژه آنهایی که به شایستگی، عملکرد دبر تر، همکاری و کیفیت مربوط می‌شوند.

۳ جذب کارجویان برجسته‌ای که با فرهنگ سازمان همخوانی دارند و می‌توانند در کامیاب کردن آن نقش داشته باشند.

۴ کسب اطمینان از اینکه آمیزه‌ای پسندیده از ترازهای مختلف پرداخت در راستای فرهنگ سازمان، نیازهای آن، نیازهای کارکنان و محیط اقتصادی، رقابتی و بازرگانی سازمان فراهم می‌شود.

۵ ایجاد پیوند میان نظامها و رویه‌های پرداخت از یک سو و استراتژیهای اساسی سازمان از سوی دیگر.

۶ ایجاد گرایش قوی به سوی عملکرد برجسته و پایدار در همه بخشهای سازمان از طریق افزایش تراز توانمندی افراد و عملکرد بهتر آنان.

آگاه ساختن کارکنان نسبت به نوع رفتاری که منجر به دریافت پاداش می شود و نیز چگونگی پاداش دهی و در نتیجه، افزایش انگیزش و تعهد آنان برای عملکرد بهتر.

۷

کسب اطمینان از اینکه کارکنان توانمند در فراه برمی برند و همچنان در سازمان باقی خواهند ماند و نیز هشدار دادن به افراد ضعیف مبنی بر اینکه باید بهبود یابند یا سازمان را ترک گویند.

۸

یافتن راههایی برای حذف عناصر و مسایل ضد انگیزه برای کارکنان مفیدی که سازمان قصد حفظ آنها را دارد.

۹

برقراری اولویتهای روشن (در ارتباط با پرداختها) برای کارکنان در راستای وظایف و مسئولیتهایشان.

۱۰

سیاستهای حقوق و دستمزد

سیاستهای مربوط به چگونگی اداره حقوق و دستمزد، دیدگاهها و رهنمودهایی برای اجرای استراتژیهای پرداخت هستند. اگر چه سیاستها همانند استراتژیها دیدگاههای سازمان را مشخص می کنند، اما نسبت بدانها عملیتر و ملموسترند. برخی از اندیشمندان و متخصصان حقوق و دستمزد بر این باورند که اینگونه سیاستها از نوعی فلسفه پرداخت سرچشمه می گیرند و در نظر برخی دیگر، این دو یکسانند.

عوامل مؤثر بر سیاستهای حقوق و دستمزد

در چارچوب استراتژیهای حقوق و دستمزد می توان سیاستها را شناخت و شناسایی سیاستهای پرداخت نیز میسر نیست مگر با درک عواملی که به گونه های مختلف می توانند بر پرداختهای سازمان اثر بگذارند و به بیان درست تر، پرداختها باید متأثر از آنها باشند. این عوامل عبارتند از:

در هر حال، شماری از مسایل عمده ای که سیاستهای حقوق و دستمزد را تشکیل می دهند، عبارتند از:

ترازهای مختلف پرداخت، پرداخت در برابر عملکرد، هماهنگی میان پرداختهای بازار کار و سازمان، عدالت در پرداخت در درون سازمان، میزان اختیار مدیران صف در پرداختها، نوع ساختار مناسب برای سازمان و میزان انعطاف پذیری آن. از آنجا که علت ناکامی بسیاری از

۱ - عوامل مؤثر بر عملکرد و انگیزش :

برای عملکرد فراتر از استاندارداست (برخلاف مؤسسات صنعتی و بازرگانی).

ت - تأثیر ساختار سازمانی بر پرداختها :

نوع تشکیلاتی که برای سازمان تدوین می شود در تعیین شیوه های پرداخت نقش اساسی ایفا می کند. به طور مثال، سازمانهایی که از نظر تشکیلاتی کاملاً ساختمند هستند، نظامهای پرداخت بوروکراتیک دارند و غالباً به طور متمرکز عمل می کنند. اما در برابر آنها، مؤسساتی که ساختاری آزاد دارند (مانند سازمانهای جوان یا در حال رشد) از نظامهایی برای حقوق و دستمزد سود می برند که انعطاف بیشتری دارند، به گونه ای که مدیران می توانند در چارچوب سیاستهای مؤسسه روشهای خاص خود را در پرداخت در پیش گیرند یا آنکه در ساختار تخت به علت همکاری و کارگروهی میان مدیران و واحدهای آنها، از طرحهای پرداخت تشویقی گروهی یا پاداشهای افزایش تولید گروهی استفاده می شود.

ث - عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان از نظام

حقوق و دستمزد :

میزان رضایت افراد از نظام پرداخت به عوامل زیر بستگی دارد :

۱) اگر کارکنان ارتباط میان تواناییها و تلاشها را

با پرداخت احساس کنند آنرا عادلانه می دانند.

برای آنکه سازمان بتواند به عملکرد بهتری دست یابد، لازم است در وهله نخست افراد از توانمندی مورد نیاز شغل برخوردار باشند. از سوی دیگر، مدیریت باید از آنان حمایت کند و راهنماییهای لازم را به آنها ارایه دهد و در صورت امکان به آنان استقلال عمل بدهد. در مورد انگیزش نیز سخن بسیار است، تنها این نکته را یادآوری می کنیم که بجز پول عوامل دیگری نیز وجود دارند که انگیزش می آفرینند و منجر به عملکرد اثربخش می شوند.

ب - عوامل مؤثر بر ترازهای پرداخت :

تردیدی نیست که نمی توان به همه کارکنان سازمان حقوق و دستمزد برابر پرداخت کرد. دلایل بسیاری وجود دارند که اختلاف پرداختها را پدید می آورند که مهمترین آنها عبارتند از میزان تلاشی که فرد از خود نشان می دهد، وضعیت یا نسبتهای پرداخت در بازار کار (در مشاغل نظیر)، ارزش نسبی مشاغل در درون سازمان و دیدگاه اتحادیه ها یا شوراهای کارگری.

پ - تأثیر فرهنگ سازمان بر پرداختها :

نکته درخور توجهی که در اینجا باید اشاره کنیم این است که نظام پرداخت از یک سو باید با فرهنگ سازمان همخوانی داشته باشد و از سوی دیگر، همین نظام پرداخت به نوبه خود می تواند عامل تغییر فرهنگ سازمانی باشد. برای مثال، مؤسسات خیریه یا امدادی را در نظر بگیرید که ساختار پرداخت در آنها، فاقد طرحهای پرداخت تشویقی

احساس کنند دریافتهایشان در حال حاضر و در آینده از سازمانهای دیگر بیشتر است یا دست کم تفاوت زیادی ندارد.

۲) اگر حقوق و دستمزد با انتظارات و ارزشهای افراد همگام باشد رضایت شغلی بیشتری پدید می‌آورد.

۵) رضایت کلی افراد از حقوق و دستمزد به تک تک پرداختها بستگی ندارد، بلکه برخاسته از آمیزه‌ای است از انواع پرداختها (یعنی مجموع دریافتهای فرد).

۳) اگر کارکنان به هنگام مقایسه دریافتهای خود با دریافتهای سایر کسانی که کار مشابهی را انجام می‌دهند آنها را مبتنی بر مساوات ببینند احساس رضایت می‌کنند. بر همین روال، وجود تفاوت معقول میان حداقل و حداکثر پرداخت در سازمان اثر روانی چشمگیری دارد.

اکنون، پیش از آنکه بحث را به پایان ببریم به عنوان جمع‌بندی و خلاصه آنچه بیان شد، ده کلید مهم را ارائه می‌کنیم که به یاری آنها می‌توان اثربخشی و کامیابی استراتژیها، سیاستها و نظامهای پرداخت را ارزیابی کرد:

۴) رضایت و تعهد به ادامه کار در سازمان زمانی افزایش می‌یابد که افراد

- ۱- وجود ارتباط میان نظامهای پرداخت از یک سو و نیازها و فرهنگ سازمان از سوی دیگر.
- ۲- وجود ارتباط میان پرداختها و سعی و تلاش افراد.
- ۳- برقراری معیارهای درست برای عملکرد دلخواه.
- ۴- ارزیابی عملکرد در برابر معیارها.
- ۵- ارزیابی منظم مشاغل برای دستیابی به عدالت در پرداختها.
- ۶- پیگیری نرخهای حقوق و دستمزد در بازار کار برای حفظ موقعیت رقابتی در پرداختها.
- ۷- وجود دسته‌بندیهای مختلف در ساختار پرداخت بر مبنای گروههای مرسوم در بازار.
- ۸- انعطاف پذیری نظام پرداخت در حد ضرورت.
- ۹- آگاهی کارکنان از چند و چون نظام پرداخت.
- ۱۰- آگاهی مدیران از همه انگیزه‌های معنوی و مادی (بجز پول).

مأخذ: این مقاله اقتباسی است از فصل بیست و سوم کتاب زیر:

Michael Armstrong: "A Handbook of Personnel Management Practice", Kogan Page, London, 1994