

جبران خدمات

دکتر سیدرضا سیدجوادین^۱

چکیده مقاله

جبران خدمات مفهوم گسترده‌ای است که فرآیند طراحی نظام‌های حقوق و دستمزد، نظام‌های پاداش، طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل، و همچنین تنظیم جداول حقوق و دستمزد را پوشش می‌دهد.

این مقاله به بررسی مفاهیم جبران خدمات، متغیرهای مهم محیطی اثرگذار بر جبران خدمات از قبیل وضیعت اقتصادی، مقررات حکومتی و فرهنگی، راهبردها و خط‌مشی‌های پرداخت، و همچنین تحلیل ابعاد پرداخت منصفانه، تناسب حد کفایت و رقابتی بودن توجه دارد، و ارتباط جبران خدمات را در تعامل با راهبردهای سازمان از تولد تا تجدید حیات یک کالا را ارائه می‌دهد، در این مقاله تلاش گردیده است که تأثیر چهار عامل: قابلیت رقابت خارجی، ثبات داخلی، مشارکت‌های کارکنان و ماهیت اداره بر خط‌مشی‌های پرداخت تبیین شده و ارتباط آنها با اهداف جبران خدمات تحلیل گردد، تا امکان انتخاب نظام پرداخت مناسب فراهم گردد، و بر اساس آن، فنون پرداختی انتخاب شود. در این راستا جهت نشان دادن ارتباط اهداف با خط‌مشی‌ها، سه نوع خط‌مشی رهبری، هماهنگی، و پیروی در بازار عرضه و تقاضای کار مطرح و بر این اساس نیز تأثیر ساختار پرداخت را در پیامدهای سازمانی از نظر تغییر نگرش کارکنان به پذیرش آموزش، پیشرفت شغلی و همچنین کاهش شکایات و ضایعات مورد تحلیل قرار می‌دهد، و در

است که در محیط بازار پویا و رقابتی امروز که اطلاعات قابل اعتماد، بیش از هر زمان دیگری جهت موفقیت ضروری است، برای این ابزار حیاتی مدیریت بازاریابی میدان عمل فراوانی وجود دارد. مدیریت بازاریابی باید در مورد نیاز به جمع‌آوری اطلاعات و بهره‌برداری هوشمندانه از آن در بازارها توجه لازم را بنماید. در این مقاله مواردی که باید مورد توجه مدیران قرار گیرد در بخش‌های مختلف مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

منابع و مآخذ

- 1- Peter M. Chisnall, "Strategic Business Marketing", 3rd Edition, London: Prentice - Hall International, 1995.
- 2- Philip Kotler., **Marketing Management, Planning, Implementation, and Control**, 9th Edition, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice - Hall INC., 1997.
- 3- Michael H. Morris., **Industrial and Organizational Marketing**, Second Edition, New York: MacMillan Publishing Co., 1992.
- 4- Del I. Hawkins and Donald S. Tull., **Essentials of Marketing Research**, New York: MacMillan Publishing Co., 1994.
- 5- Philip Kotler and Gary Armstrong., **Principles of Marketing**, 7th Edition, Englewood Cliffe, N. J.: Prentice - Hall International, 1996.
- 6- Frank G. Bingham, Jr. and Barney T. Raffield III., **Business to Business Marketing Management**, Homewood IL: Richard D. IRWIN, 1990.
- 7- Robert R. Reeder, Edward G. Brierty and Betty H. Reeder., **Industrial Marketing: Analysis, Planning and Control**, 2nd Edition, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall INC., 1991.
- 8- Robert W. Haas., **Industrial Marketing Management: Text and Cases**, 4th Edition, Boston: PWS - Kent Publishing Co., 1989.

نهایت جبران خدمات بر اساس تعامل ساختار و رویه‌ها، در رابطه با شغل، دانش و مهارت کارکنان بررسی شده و توصیف متناسب را ادامه می‌دهد.

واژه‌های کلیدی

جبران خدمات - نظام پاداش - اقتصاد بازار کار و تولید - مقررات دولتی - تأثیر اتحادیه‌ها - راهبردهای سازمان - تصمیمات جبران خدمات - اهداف جبران خدمات - ساختار پرداخت - قابلیت رقابت خارجی - تعادل هدایت پرداخت - پرداخت منصفانه.

مقدمه

جبران خدمات^۱ به معانی مختلف تفسیر می‌گردد. کارکنان، جبران خدمات را نتیجه تلاش‌ها یا پاداش کار برجسته می‌دانند. کارفرمایان آن را تلاش‌ها و توانایی‌های خود در بازگشت سرمایه‌گذاری و یا آموزش و تحصیلات متخصصین خود نسبت می‌دهند. اغلب افراد جبران خدمات را به حقوقی که بابت کار دریافت می‌گردد تعبیر می‌نمایند. بنابراین جبران خدمات یک عامل مهم و تعیین‌کننده در رفتار اقتصادی و اجتماعی محسوب می‌گردد. مدیران در مورد جبران خدمات دو دیدگاه دارند، اولین دیدگاه که اغلب مدیران نیز به آن معتقد هستند این است که جبران خدمات یک نوع هزینه عمده عملیاتی است، این نوع هزینه‌ها در بسیاری از سازمان‌ها بیش از پنجاه درصد هزینه‌های عملیاتی محسوب می‌شود و صرفاً به همین دلیل ضرورت دارد که پرداخت به صورت خیلی حساب شده‌ای صورت گیرد، به علاوه پرداخت به عنوان یک هزینه نیز می‌تواند بر رفتار و طرز برخورد کارکنان تأثیر بگذارد. پرداخت ممکن است بر تصمیمات کارکنان در درخواست یا تقاضای یک شغل، ادامه همکاری، بهره‌وری بیشتر کار، یا تقبل آموزش بیشتر برای یک شغل پر درآمدتر تأثیر بگذارد. اگر پرداخت به صورت غیر عادلانه‌ای اعمال شود ممکن است باعث شود کارکنان تلاش خود را کاهش داده و به دنبال کار دیگری باشند و یا به عضویت اتحادیه‌های کارگری درآیند.

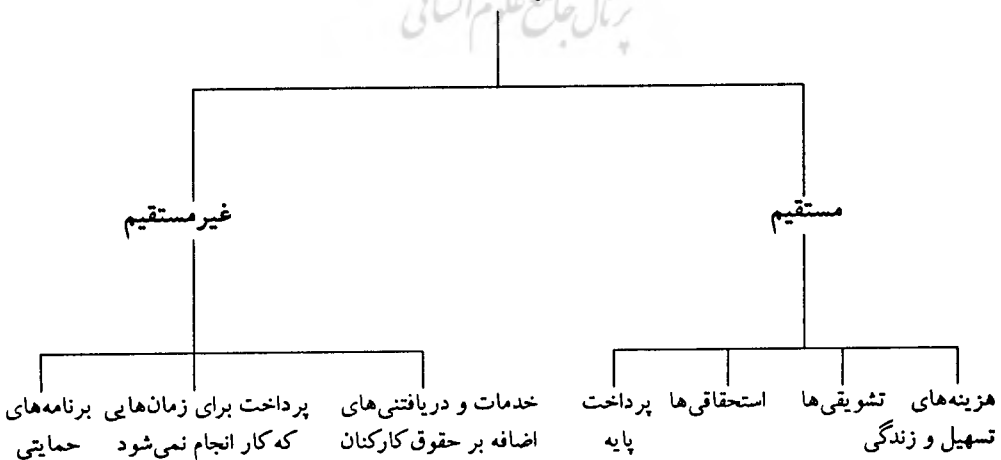
۱- تعریف: جبران خدمات عبارت است از همهٔ شکل‌های پرداخت مالی و غیر مالی که

تأثیر این عوامل بر گرایش‌ها و رفتارهای کاری کارکنان یکی دیگر از دلایلی است که ضرورت پرداخت به صورت مناسب و منصفانه را مطرح می‌سازد.

انواع جبران خدمات

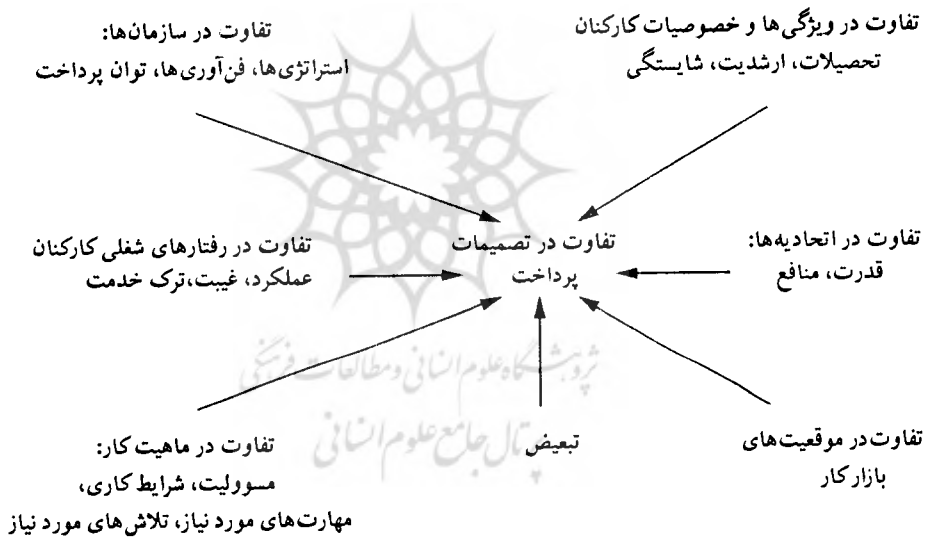
شکل شماره ۱ تنوع شکل‌های جبران خدمات را که کارکنان دریافت می‌نمایند نشان می‌دهد. جبران خدمت ممکن است مستقیماً به صورت پول نقد دریافت شود، (مانند: حقوق، حق مسکن، پرداخت‌های تشویقی) یا به صورت غیر مستقیم و به واسطه خدمات و فوایدی که در اختیار آنان قرار می‌گیرد (مانند: بازنشستگی، بیمه، بهداشت و مرخصی‌ها). این تعریف از سایر پاداش‌ها و عوایدی که ممکن است کارکنان به صورت ارتقاء و پیشرفت، قدردانی و تقدیر برای انجام کارهای برجسته و محسوس بودن نتیجه انجام کار، انتخاب موقعیت‌های اداری و شبیه این موارد دریافت می‌نمایند، مستثنی می‌باشد. چنین عوامل و فاکتورهایی به هر حال ممکن است بخشی از نظام پاداش یک سازمان باشند. اداره کردن همه این پاداش‌ها با جبران خدمات ممکن است و باید در هر زمان هماهنگ گردد.

جبران خدمات



عوامل خارجی مؤثر بر جبران خدمات

به طوری که شکل شماره ۲ نشان می‌دهد، سیاست‌های پرداخت ممکن است از شرایط اقتصادی که یک کارخانه با آن مواجه است یا شخصی که در آن کار می‌کنند و خط‌مشی‌های کارخانه، عملیات، ارتباطاتش با اتحادیه‌ها، انواع افرادی که با آن همکاری می‌کنند، اختلافات پرداخت و ... تأثیر پذیرد، متغیرهای مهم محیطی خارجی که باید در رابطه با پرداخت ارزیابی شوند شامل: اقتصاد، مقررات دولتی، و منافع و قدرت اتحادیه‌های کارگری است.



شکل شماره ۲ - عوامل تعیین کننده ممکن در سیاست‌های دولت

اقتصاد بازار کار و تولید

هر چند که ممکن است برخی احساس کنند که مردم نباید تحت فشارهای عرضه و تقاضایی که با آن روبرو هستند قرار گیرند، در زمان‌هایی که تقاضای محصول و خدمات زیاد می‌شود، فرصت‌های شغلی توسعه می‌یابند و کارفرمایان تمایل به افزایش پرداخت کارکنان با مهارت و خیره را جهت جذب و نگهداری آنها نشان می‌دهند.

گردد و این هزینه‌ها به مشتریان منتقل گردد. انتقال هزینه به مشتریان زمانی به سهولت صورت می‌گیرد که تقاضای شدیدی برای کالاها و خدمات وجود داشته باشد. حتی کارفرمایان بخش عمومی نیز تلاش می‌نمایند افزایش هزینه‌های تولید (دستمزدها را) به صورت افزایش مالیات‌ها یا قیمت‌ها به سایرین منتقل نمایند.

افزایش جبران خدمات کارکنان سیاست‌های پرداخت را نیز متأثر کرده و چنانچه رقبا در اتخاذ و اجرای این نوع سیاست‌ها همگام شوند، کنترل هزینه‌ها ممکن است به سختی صورت گیرد. یک متغیر عمده در بودجه، هزینه‌های دستمزد می‌باشد و تصمیمات جبران خدمات در بخش بزرگی در تعیین هزینه‌های محصول اثر می‌گذارد. این مایه تعجب نیست که افزایش جبران خدمات در بازارهای تولید (محصول) باعث تفکر دوباره درباره میزان پرداخت به تلاش‌های کارکنان گردد.

اوضاع و شرایط بازار کار به صورت مستقیم تصمیمات پرداخت را تحت تأثیر قرار می‌دهد. زمانی که با کمبود کارکنان شایسته مواجه هستیم افزایش در نرخ پرداخت به جذب و یا حفظ کارکنان شایسته کمک می‌نماید. در زمان رکود یا وقتی که با مازاد کارکنان شایسته و با کیفیت مواجه هستیم، افزایش نرخ‌ها به آرامی صورت می‌گیرد و حتی ممکن است پرداخت کاهش یابد.

مقررات دولتی (حکومتی)

تأثیرات دولت بر پرداخت هم از طریق قوانین و مقررات، کنترل گردیده و هم به صورت غیر مستقیم از طریق خط‌مشی‌های اقتصادی و اجتماعی، به عنوان مثال خط‌مشی‌های پولی و مالیاتی دولت به طور مستقیم تقاضا برای کالاها و خدمات را تحت تأثیر قرار می‌دهد و متعاقب آن تقاضای کارکنان را جهت افزایش حقوق به دنبال خواهد داشت. این نوع اقدامات فشارهای اقتصادی را ایجاد خواهد نمود که پرداخت را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

دولت بیشتر به صورت مستقیم جبران خدمات را کنترل می‌کند به این ترتیب که از طریق

کنترل حقیقه، دستمزد، دست، العاها را که افزایش های، محده در جبران خدمات را برای

طور معمول از طریق کمیته‌های حقوق و دستمزد تحت نظارت و هدایت قرار می‌دهد. اقتصاددان‌ها در سودمند بودن حقوق و دستمزد و قواعد قیمت‌ها اختلاف نظر دارند. منتقدین استدلال می‌کنند که کنترل حکومتی تخصیص منابع مؤثر را به وسیله نیروهای بازار در هم می‌گسلد و آنها را به سوی اعتصابات، ایجاد اختلال و ناامیدی هدایت می‌کند. (۲) حتی منتقدین در برخی موارد ضرورت ملی و حفظ قیمت کار و یا کاهش آن را که به مهار تورم کمک می‌نماید، تصدیق می‌کنند. (۳) و برخی دیگر یک حقوق حداقل را برای کارکنان کارآموز و جوان‌تر جهت کمک به کاهش مشکلات بیکاری جوانان پیشنهاد می‌نمایند. (۴) مدیران جهت حفظ و نگهداری موقعیت سازمان برای تغییر قوانین به فرآیندهای سیاسی نیاز دارند. در هر حال برخی از قوانین و مقررات مربوط به پرداخت اضافه‌کار، کار در روز تعطیل، کار در ساعات شبانه باید مورد توجه کارکنان باشد. (۵)

تأثیر اتحادیه‌ها

اتحادیه‌ها یکی دیگر از متغیرهای مهم خارجی هستند که بر تصمیمات جبران خدمات تأثیر می‌گذارند. اگرچه فقط تعداد کمی از کارگران عضو اتحادیه‌ها هستند، این اشتباه خواهد بود که نتیجه‌گیری نماییم تأثیر آنها بر پرداخت ناچیز خواهد بود. (۶) به طور غالب تهدید واقعی یا دریافت شده از سوی اتحادیه‌ها مدیران را به بهبود حقوق و سایر شرایط استخدام راغب کرده است. اکثریت عمده قراردادهای جمعی مبنایی را به صورت پایه برای افزایش پرداخت مشخص می‌نمایند. (۷)

تأثیر سازمان بر پرداخت

قبل از اخذ تصمیم در مورد پرداخت باید عوامل متعددی در داخل سازمان مورد ملاحظه قرار گیرد، از جمله این عوامل می‌توان اهداف و راهبردهای سازمان، سیاست‌ها، فرهنگ و نوع کاری را که باید صورت گیرد، و همچنین نوع مهارت‌های مورد نیاز برای انجام کار و چگونگی عملکرد کارکنان را نام برد. (۸)

راهبردهای سازمان:

همه نظام‌های پرداخت مقصود و هدفی دارند و پاسخ به این سؤال مطرح می‌سازد که، ما برای انجام چه کاری می‌خواهیم پرداخت نماییم؟ (۹) و بر این مبنا به تعیین اهداف نظام جبران خدمات می‌پردازیم. برخی از اهداف به وضوح و روشنی قابل تشخیص و تعیین، ولی برخی دیگر پیچیده هستند، اما اهداف نظام پرداخت باید راهبردهای سازمان را پشتیبانی و حمایت نمایند، راهبرد به مسیر اساسی و بنیادین سازمان مربوط می‌شود. راهبردها نحوه آرایش و استقرار همه منابع و موارد در برگیرنده جبران خدمات را مشخص می‌نمایند. (۱۰)

شکل شماره ۳ نشان می‌دهد تصمیمات جبران خدمات به سازمان و محیط آن وابسته هستند. تصمیمات جبران خدمات متناسب که راهبردهای شرکت را پشتیبانی می‌کنند و برای فشارهای محیطی محاسبه شده‌اند. به طور معمول از مشارکت بالای کارمندان و در اجرای برنامه‌های سازمان برخوردار می‌باشد. (۱۱)

موقعیت‌های محیطی

تصمیمات جبران خدمات ————— تناسب ————— راهبردهای سازمان

رفتار کارکنان و نحوه

اجرای برنامه‌های سازمان

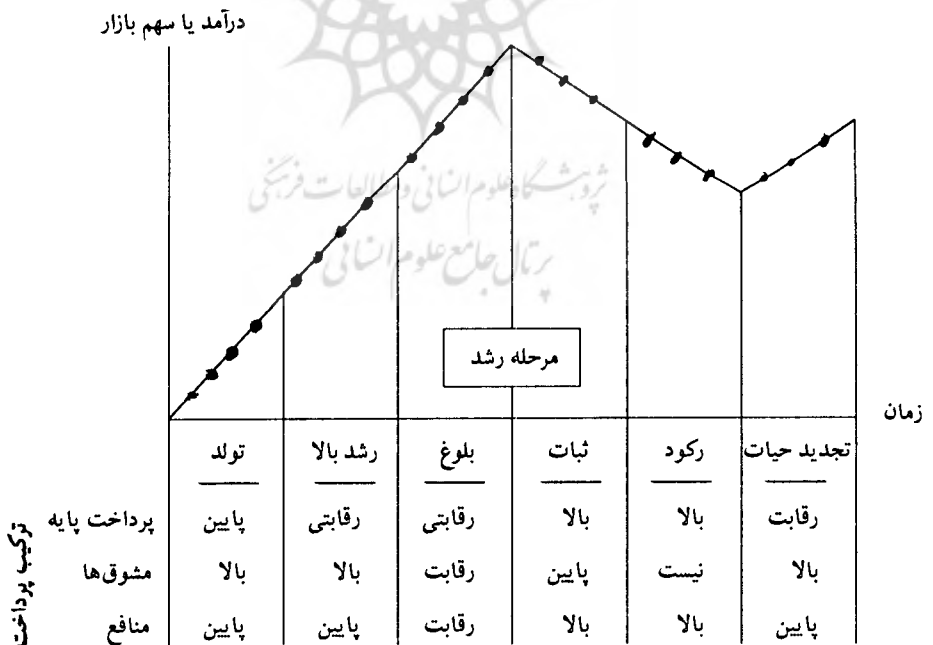
شکل شماره ۳- تناسب تصمیمات جبران خدمات سازمان و محیط آن

این منطقی است که جبران خدمات به وسیله تأثیر رفتارهای فوق‌العاده و مشخصی در اهداف سازمان، در، مه‌فقت آن تنظیم شده باشد. تناسب و شایستگی، سشت، احاد،

بدون توجه به موقعیت‌های محیطی و سازمان ایجاد شده باشند بسیار احتمال دارد که علایم مختلطی را بفرستند و به طور معمول رفتارها و اجرای مطلوب و مورد انتظار را کمتر مورد حمایت قرار دهند.

مراحل راهبرد و پرداخت

تصمیمات پرداخت می‌تواند به وسیله یک مرحله راهبردی در یک سازمان هدایت شود. شکل شماره ۴ شش مرحله راهبردی گذر از تولد تا رکود و تجدید حیات سازمان را نشان می‌دهد. (۱۳) این شکل همچنین مثال‌های لازم را در مورد پرداخت مربوط به هر حالت را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۴ جهان واقعی را بسیار ساده می‌نماید. تمام واحدهای تجاری همه مراحل را طی نمی‌کنند. ممکن است برخی واحدهای آن را طی کنند. رقابت بازار کار ممکن است مانع ارائه عایدی پایین یا حقوق‌های پایه شود. به دلایل متعدد تشخیص اینکه یک سازمان را در کدام یک از مراحل بالا باشد، را دشوار می‌کند. در سازمان‌هایی که عدم تمرکز در سطح بالایی است، می‌توان پذیرفت که واحدهای تجاری متفاوت با نظام‌های پرداخت متفاوتی روبرو باشد.

فرهنگ و ارزش‌های سازمان

مشکلات پرداخت نه تنها به راهبردها و اهداف سازمان دوخته شده‌اند، بلکه همچنین آنها می‌توانند با فرهنگ و ارزش‌های سازمان تجانس و سنخیت داشته باشند. فرهنگ و ارزش‌ها پیچیده هستند. پرداخت تنها یکی از چند نظامی است که یک سازمان را ساختار می‌دهد. طراحی آن باید به صورت بخشی متناسب شده با سایر ساختارها و نظام‌ها در سازمان باشد. نظام‌های پرداخت بسیار متمرکز و محرمانه که به وسیله چند نفر در یک سازمان کنترل می‌شوند، به صورت مؤثر صورت گیرد. یک نظام پرداخت نمی‌تواند بدون ملاحظه ماهیت سازمان و فرهنگ و ارزش‌هایش در اثربخشی باشد. در جوامعی که الگوی مصرف مردم آنها بر اساس قناعت و عدم اسراف باشد بدیهی است به علت هزینه کمتر دستمزد کمتری را توقع دارند و یا جامعه‌ای که مردم آن تابع تجمل‌گرایی و مدپرستی نیستند روند رشد دستمزد و پرداخت معقول‌تر شکل می‌گیرد. (۱۴)

نیازهای کارکنان

با توجه به برخی از محدودیت‌های قانونی، کارخانه‌ها به کارکنان خود در شکل‌های متفاوتی جبران خدمات را ارائه می‌نمایند که قبلاً در شکل شماره ۱ مشاهده کردیم. اختصاص جبران خدمات میان این شکل‌های پرداخت بر عملکرد ارشدیت، اولویت برنامه‌های که تا محدودیت در مقابله با نامرئیات، بلندی نسبت به اهداف سازمان باید به کارکنان پرداخت

این واقعیت که کارمندان تفاوت دارند، نظام‌های پرداخت را متأثر می‌سازد، و فرد کارمند را با اهداف سازمان، میزان سرمایه‌گذاری محصولات جدید، عملکرد و ترکیب موتاثر را به هم پیوند می‌دهد و کیفیت محصول را معین می‌سازد و حقوق دریافتی کارمند و یا کارگر را مشخص می‌سازد.

عمده محدودیت نظام‌های پرداخت فعلی در نادیده انگاشتن نیازها یا نگرش‌ها و عملکرد افراد است به عنوان مثال پرداخت بیشتر به کارگران و کارکنان قدیمی ممکن است موجب اعتراض کارکنان با سابقه کمتر بشود در حالی که کارکنان جوان‌تر ممکن است نیازهای بیشتری، به دلیل خرید خانه، حمایت و پشتیبانی خانواده یا تأمین هزینه تحصیلات و ازدواج و دیگر موارد داشته باشند. (۱۶)

از این‌رو در نظام‌های پرداخت باید به وام‌های ازدواج و تسهیلات دیگر نیز توجه داشت. به طور غالب تصمیمات جبران خدمات شامل ۴ مورد ذیل برای کارکنان می‌باشد:

۱- چگونگی انتخاب و تدارک کارکنان با توجه به مزایا و دیگر موارد جبران خدمات مورد نیاز

۲- چگونگی حفظ کارکنان با توجه کردن به نیاز مالی و رفاهی آنها

۳- چگونگی عرضه فرصت‌هایی به کارکنان جهت مشارکت در تصمیم‌گیری

۴- چگونگی ارائه آیین دادرسی جهت حل مشاجرات و مجادله کارکنان در محیط.

بنابراین یک برنامه متنوع و گسترده جهت کارکنان لازم است تا آنها تمایل به کسب اهداف نشان دهند. از این‌رو نظام جبران خدمات به طور مستمر باید مورد ارزیابی قرار گیرد.

تعیین اهداف جبران خدمات

نماد پرداخت در جدول شماره ۱ سه بخش اساسی را بیان می‌کند:

۱- خط‌مشی‌هایی که مبانی نظام پرداخت را شکل می‌دهند.

۲- نگرشی که ابزار و روش‌های مدیریت جبران خدمات را نشان می‌دهد.

۳- اهداف جبران خدمات با تناحر رضات بخش (مورد انتظار).

جدول شماره ۱- روند پرداخت

اهداف جبران خدمات	فنون جبران خدمات				خط‌مشی‌گذاری و مفاهیم
تعادل	سطوح پرداخت	خط‌مشی	بررسی بازار	تعریف بازار	→ قابلیت رقابت خارجی
اثربخشی	ساختار پرداخت	ارزشیابی شغل	شرح شغل	تجزیه و تحلیل شغل	→ ثبات داخلی
	برنامه‌های تشویقی	دستورالعمل افزایش پرداخت	مبنای عملکرد	مبنای ارشدیت	→ مشارکت کارمند
	ارزیابی	ارتباطات	بودجه‌بندی	برنامه‌ریزی	→ ماهیت اداره

اهداف جبران خدمات

به طوری که در سمت راست نماد نشان داده شده است، نظام پرداخت دستیابی به اهداف مناسبی شامل اثربخشی و تعادل را نشان می‌دهد. این اهداف به طور وسیعی دیده می‌شوند. اثربخشی بر مبنای ویژگی‌های زیر تعریف می‌شود:

۱- بهبود بهره‌وری

۲- کنترل هزینه‌های کار

اغلب این دو مورد را در اظهار اهداف پرداخت توسط کارفرما مانند تسهیل عملکرد سازمان، کنترل هزینه‌های کار، جذب و حفظ کارکنان لایق و شایسته و پاداش دادن به مشارکت‌ها و عملکردهای کارکنان بیان می‌شود.

برابری حقوق یکی از اهداف اساسی و زیربنایی نظام پرداخت است. اظهاراتی مانند «رفتار مناسب با همه کارکنان» یا «یک پرداخت روزانه مناسب برای یک کار روزانه مناسب»

کارکنانی که مشارکت مناسبی را ارائه می‌دهند، صورت گیرد.

هدف برابری بر تشخیص تصمیمات پرداخت و نیز مشارکت کارکنان و نیازهای کارکنان تمرکز دارد. تعادل رویه‌ای، که اغلب بوسیله مدیران جبران خدمات بیان می‌شود با فرآیندهای بکار رفته در اخذ تصمیم درباره پرداخت مرتبط است. رویه‌های تعادل‌گرایی باید در همه ابعاد مدیریت منابع انسانی لحاظ گردد. این امر در پرداخت، تنظیم سیاست‌های مزایا، رفاه، طرح‌های پاداش بیشتر باید مورد توجه باشد. چنانچه در شکل شماره ۵ دیده می‌شود جهت خط‌مشی‌گذاری توجه به چهار عامل ضروری است که عبارتند از:

۱- قابلیت رقابت خارجی

قابلیت رقابت خارجی به چگونگی موقعیت‌های یک کارفرما و پرداخت‌هایش نسبت به چگونگی پرداخت سایر رقبا مربوط می‌شود. سایر کارفرمایان چه میزان جبران خدمات پرداخت خواهند کرد؟ همه کارفرمایان تصمیماتشان را در مقایسه با قابلیت‌های رقابت خارجی اتخاذ می‌کنند و در مرحله عمل نیز آنها خط‌مشی‌های متفاوتی دارند. تعدادی از کارفرمایان ممکن است سطوح پرداخت‌شان را به امید جذب و بکارگیری بهترین متقاضیان نسبت به رقبایشان در سطح بالاتری قرار دهند. البته فرض می‌شود که یک شخص قادر به تشخیص و تعیین بهترین شکل بکارگیری کارکنان متقاضی است. سایر کارفرمایان ممکن است پرداخت پایه پایین‌تری داشته باشند، اما یک فرصت بزرگتری جهت اضافه‌کاری، عواید بهتری یا یک برنامه تشویقی بهتر نسبت به آنچه که سایر کارفرمایان عرضه می‌کنند، ارائه می‌نمایند، یا ممکن است پرداخت یا منافع عایدی در سطح پایین‌تری بوده ولی امنیت شغلی در سطح بالاتری قرار داشته باشد.

۲- ثبات داخلی

ثبات داخلی اغلب تعادل داخلی نامیده می‌شود، که آن هم به مقایسه میان مشاغل یا سطح مهارت‌ها داخل یک سازمان اشاره دارد. رابطه پرداخت بر ثبات داخلی، نیازمندی‌ها،

کار یک پردازش‌کننده لغت در مقایسه با نحوه عمل یک عملگر رایانه و یا برنامه‌نویس و تجزیه و تحلیل‌گر نظام چگونه سنجیده می‌شود. چگونه یک شغل مهارت یا تجربه بیشتری نسبت به شغل دیگر نیاز دارد؟ ثبات داخلی به عنوان یک عامل در تعیین نرخ‌های پرداخت هم برای کارکنان و هم برای آنان که کارهای غیر مشابه انجام می‌دهند، باید متعادل شود. در حقیقت تعیین تفاوت منصفانه در پرداخت به افرادی که کارهای متفاوتی انجام می‌دهند یک امر کلیدی در مدیریت جبران خدمات محسوب می‌گردد.

۳- مشارکت‌های کارمند

خطمشی در مشارکت‌های کارمند عبارت است از نسبت تأکید صورت گرفته بر اجراء و یا ارشدیت افرادی که کارهای مشابه انجام می‌دهند یا مهارت‌های شغلی مشابهی دارند. آیا چنین کارمندانی باید به صورت مشابه حقوق دریافت نمایند؟ و یا باید به یک برنامه‌نویسی که کارها را بهتر انجام می‌دهد یا از ارشدیت بیشتری برخوردار است، نسبت به دیگر هم شغلی‌های خود بیشتر پرداخت شود؟ آیا باید افزایش پرداخت‌های مدیریتی مبتنی بر مشارکت جامع واحد تحت امر آنها باشد؟ نتایج در کوتاه‌مدت و بلندمدت چه خواهد بود؟

۴- ماهیت اداره

اگر چه طراحی یک نظام که ثبات داخلی، قابلیت رقابت خارجی و مشارکت‌های کارمند را یکپارچه نماید میسر و امکان‌پذیر است، نظام نمی‌تواند به اهدافش دست یابد مگر اینکه با کیفیت اجرا شود. بزرگترین نظام طراحی شده در دنیا اگر مبتنی بر شایستگی نباشد، بی‌ارزش است. اداره شامل برنامه‌ریزی بر اساس متغیرهای پرداخت می‌باشد. یک نظام پرداخت باید ارزیابی چگونگی اجرای طرح پرداخت، برقراری ارتباط با کارکنان و تشخیص اینکه طرح پرداخت به کدام یک از اهدافش دست یافته را شامل شود. آیا ما قادر به جذب کارگران ماهر هستیم؟ آیا ما می‌توانیم آنها را حفظ و نگهداری نماییم؟ آیا کارکنان ما احساس می‌کنند که نظام ما مناسب است؟ آیا آنها می‌دانند که چه عواملی در پرداخت آنها موثر است. ملاحظه قـا.

پرداخت می‌شناسند؟ کارخانه‌ها عملکرد خود را با بازگشت‌های مالی بهتر، بهبود می‌بخشند و سهم بزرگتری از بازار را به خود اختصاص می‌دهند؟ و به کارکنانشان پرداخت می‌نمایند. چنین اطلاعاتی برای ارزیابی یا طراحی مجدد نظام پرداخت ضروری می‌باشد.

توازن ثبات، قابلیت رقابت، مشارکت و اداره

تأیید بر توازن میان چهار خط‌مشی اساسی همچنین یک تصمیم کلیدی در راهبرد جبران خدمات هر کارفرمایی است. آیا آنها احساس تأکید بر یک خط‌مشی نسبت به سایر خط‌مشی‌ها می‌نمایند؟ برای مثال برخی از کارخانه‌ها که از فن‌آوری سطح بالایی برخوردار هستند افزایش حقوق قابل ملاحظه و بیشتر از کارفرمایان رقیب ارائه می‌نمایند. گاهی ممکن است احساس شود، تأکید بر قابلیت رقابت خارجی، به دلیل نسبت سطح پرداخت یک سازمان به سطح پرداخت رقبایش، توانایی مستقیم جذب نیروی کار از رقیب، کنترل هزینه‌های کار و در نتیجه بر رقابت تولیدات و خدمات تأثیر بگذارد. البته ممکن است نادیده انگاشتن ثبات داخلی و مشارکت‌های کارکنان آسیب‌پذیری یک کارفرما را در مقابل اعتراض کارکنان افزایش دهد، افزایش نارضایتی کارکنان را موجب شود.

کارکنان اعتقاد دارند افرادی که شغل مشابه با آنان را انجام می‌دهند، اما حقوق بیشتری به آنها پرداخت می‌شود بیانگر تبعیض و تمایز است. تفاوت‌های پرداخت داخلی می‌تواند تمایل کارکنان به پذیرش ترفیعات، رضایت پرداخت، غیبت، ترک شغل و فعالیت اتحادیه‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. بنابراین تصمیمات در مورد چهار خط‌مشی، قابلیت رقابت، ثبات، مشارکت و شیوه اداره در مدیریت پرداخت دشوار هستند، دستیابی به تعادل مورد انتظار و قابل قبول میان آنها، بخشی از اخذ تصمیم در مورد پرداخت است.

فنون پرداخت

جدول شماره ۲ فنون متفاوت پرداخت را نشان می‌دهد. این فنون تصمیمات خط‌مشی را به اهداف مرتبط می‌کند. تنوع و فراوانی در فنون مربوط به جبران خدمات وجود دارد که

جدول شماره ۲- روابط احتمالی میان خط‌مشی‌ها و اهداف سطح پرداخت

اهداف جبران خدمات					
خط‌مشی	توانایی جذب کردن	توانایی حفظ و نگهداری	محتوای هزینه‌های کار	کاهش نارضایتی پرداخت	افزایش بهره‌وری
پرداخت بالاتر از بازار (رهبری)	+	+	؟	+	؟
پرداخت مشابه بازار (هماهنگی)	=	=	=	=	؟
پرداخت کمتر از بازار (پیرو)	-	؟	+	-	؟

قابلیت رقابت خارجی: سطح پرداخت

قابلیت‌های رقابت خارجی به روابط پرداخت میان سازمان‌ها مربوط می‌شود و توجه آن بر چگونگی مقایسه نرخ‌های پرداخت شده بوسیله رقبای متمرکز است. در عمل قابلیت‌های رقابت خارجی به تفسیرهای تصمیمات در باره سطح پرداخت اشاره می‌نماید. سطح پرداخت به یک میانگین نرخ‌های پرداخت شده در رابطه با یک شغل در عرضه و تقاضای جامعه اشاره دارد.

سه روش در تعیین سطح پرداخت وجود دارد که عبارت است از:

۱- هدایت رقابت

۲- هماهنگی در رقابت

۳- مطابقت با آنچه دیگران پرداخت می‌کنند.

هماهنگی در رقابت، یا پیروی با تأخیر از رقبای، دو سیاستی است که مدارک و شواهد اظهار

تأثیر سطح پرداخت

تفاوت‌های سطح پرداخت چگونه اثر می‌گذارد؟ جدول شماره ۲ تأثیرات بالقوه بر اهداف جبران خدمات را نشان می‌دهد.

هماهنگی در رقابت

با ایجاد و قرار دادن سطح پرداخت بر مبنای ترکیب رقابت، سازمان‌ها سعی دارند تضمین نمایند که هزینه‌های کارشان تقریباً با هزینه‌های کار رقبایشان برابر است. تعادل در پرداخت‌ها به کارفرمایان در پرداخت برابر به افراد در جهت جذب و نگهداری کارکنان شایسته کمک می‌نماید و نگرانی آنها را در از دست دادن افراد شایسته به واسطه پرداخت بیشتر توسط رقبای کاهش خواهد داد. (۱۸)

هدایت پرداخت

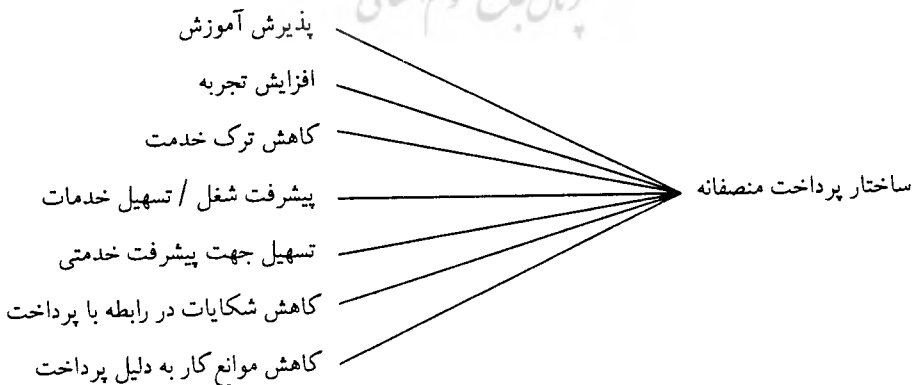
کارفرمایانی که نرخ‌های پرداخت بالاتری را نسبت به رقبایشان ارائه می‌نمایند، انگیزه به کار بیشتری را موجب شده و تعلق کارکنان را به سازمان افزایش داده و نارضایتی آنها را کاهش می‌دهند. موفقیت یک سیاست پرداخت در اثربخشی کارکنان و افزایش تولید سازمان، گرایش داوطلبان استخدام به سازمان مذکور را افزایش داده و تمایل به انتقال کارکنان سازمان‌های دیگر را به این سازمان برمی‌انگیزد، و این امر سبب می‌شود که سازمان‌های دیگر را به واکنش وادار نماید.

پرداخت کمتر از بازار و قرار دادن نرخ‌های پرداخت پایین‌تر از نرخ‌های رقبای ممکن است مانع توانایی جذب یا نگهداری کارکنان برای یک کارفرما شود. اگر چه فرصت برای اضافه‌کاری، ارتقاء و انتخاب و یا تأمین محیط کار مناسب ممکن است نرخ‌های پرداخت پایین را برای تعدادی از کارکنان بالقوه جبران نماید. (۱۹)

طراحی نظام پرداخت اتخاذ نمایند. به طور مشابه آن نیز به نرخ‌های پرداخت یا تمایزات پرداخت داخلی برمی‌گردد. ساختارهای پرداخت (چارچوب‌های پرداخت) بر اساس تعاون داخلی نظام و چارچوب مشخص کار به طور معمول تنظیم می‌گردد که آنها نیز نیازمند آشنایی به نوع کار یا کیفیت انجام آن می‌باشد.

تأثیر ساختار پرداخت

ساختار پرداخت بر رابطه میان ادراک کارکنان و رفتار کاری تمرکز دارد. تعدادی از متخصصین جبران خدمات اظهار می‌نمایند که ساختار پرداخت منصفانه با هر چیزی از جمله اقدام کارکنان به اعتصاب و نارضایتی مربوط است. شکل شماره ۵ برخی از تأثیرات بالقوه ساختارهای پرداخت منصفانه را نشان می‌دهد. از جمله با اهمیت‌ترین آنها عبارت است از تصمیمات کارکنان به اتحاد و یگانگی، پرهیز از اعتصاب یا ترک سازمان و سرمایه‌گذاری در اخذ آموزش مورد نیاز برای ترفیعات یا وظایف و مأموریت‌های جدید. تفاوت‌های پرداخت این تصمیمات را تحت تأثیر قرار می‌دهد در نتیجه ساختارهای پرداخت منصفانه می‌تواند یک ابزار مدیریتی بسیار مهمی باشد.



سطوح و اندازه تفاوت‌های پرداخت

چارچوب‌های پرداخت، تفاوت‌های وسیعی در سرتاسر سازمان‌ها دارند به طور نسبی چارچوب‌های وسیع به تفاوت‌های مبهم و تاریکی در وظایف کار تمایل دارد. (۲۰) به طور مثال طراحی متفاوتی را در رابطه با مشاغل سطوح مختلف مالی، بازاریابی، تحلیل تولید و تحلیل مدیریت اختصاص داده می‌شود. اگر تنوع پرداخت‌ها، به تنظیم ساختار پرداخت غیر منصفانه منجر شود، موجب نارضایتی و افزایش ترک خدمت کارکنان می‌شود و کارایی آنها را کاهش خواهد داد و عضویت آنها در اتحادیه‌های کارگری افزایش می‌یابد.

مقایسه تفاوت‌ها در پرداخت شیوه‌های خدمات را متأثر می‌سازد. دو معیار که به طور معمول ترکیب داخلی ساختار پرداخت را مشخص می‌سازد ویژگی‌های شخصی و شاخص‌های شغلی می‌باشند.

ساختارهای مبتنی بر ویژگی‌های کارکنان

پایه‌گذاری و اساس تفاوت‌های پرداخت در ویژگی‌های شخصی کارکنان نسبت به ویژگی‌های مشاغل امر جدیدی است. (۲۱) بدین خاطر این امر مورد توجه زیادی واقع شده است. ویژگی‌ها و خصوصیات چون مهارت‌ها، دانش‌ها و خبرگی یا ... خصوصیات هستند که معمولاً بکار برده می‌شود. سایر ویژگی‌های شخص چون وضعیت نژادی و قومی، جنسیت به عنوان پایه و اساس برای تفاوت‌های پرداخت در برخی موارد مطرح هستند. نظام‌های پرداختی مبتنی بر دانش، بکارگیری و استخدام شخصی، برای مهارت‌های مرتبط با کار، پرداخت مبتنی بر دانش همچنین به پرداخت مبتنی بر مهارت برمی‌گردد. در چنین نظامی یک کارمند ممکن است برای اپراتوری ماشین، خط تولید خودکار، و یا یک لیفتراک شایسته باشد. اگر مدیران کارخانه برای بکار گرفتن لیفتراک نیاز داشته باشند آن کارمند را برای رانندگی لیفتراک بکار می‌گیرند، اما پرداخت به چنین فردی باید بیشتر از نرخ پرداخت به یک اپراتور معمولی باشد. (۲۲) تحت چنین برنامه‌ای نرخ اولیه پرداخت بوسیله سایر کارفرمایان منطقه برقرار می‌گردد. افزایش‌های پرداخت بر اساس یادگیری و مهارت‌های متفاوت مربوط

افزایش می‌یابد.

جدول شماره ۳ تبیین نظام پرداخت بر مبنای دانش و شغل را نشان می‌دهد. طبق دیدگاه مبتنی بر دانش، پرداخت به کارکنان دارای مهارت بالا نسبت به اجرای شغل ویژه مبتنی است. طبق دیدگاه مبتنی بر شغل، حقوق و دستمزد برای شغل مقرر شده است و کارکنان در شغل حرکت می‌کنند و از آن خارج می‌شوند.

جدول شماره ۳ - مقایسه برنامه‌های جبران خدمات مبتنی بر آگاهی (دانش) و مبتنی بر (شغل)

مبتنی بر دانش	مبتنی بر شغل	
مبتنی بر انتقال مهارت‌ها بوسیله کارمند کارمند به مهارت خود متکی است	مبتنی بر اجرا کارمند به شغل وابسته است	ساختار پرداخت تمرکز مدیران تمرکز کارمند
مهارت برای بدست آوردن پرداخت بیشتر	ارتقاء شغل، بدست آوردن پرداخت بیشتر	
ارزیابی مهارت‌ها ارزش مهارت‌ها انعطاف پذیری	محتوای ارزش شغلی پرداخت مبتنی بر ارزش کار انجام شده	رویه‌های مورد نیاز نتایج (مزیت‌ها)
کاهش نیروی کار داوطلب هر کار، بوروکراسی	داوطلب هر کار، بوروکراسی انعطاف پذیری‌ها	محدودیت‌ها

در نهایت، ممکن است که دو کارمند که کار مساوی انجام می‌دهند بتوانند پرداخت متفاوتی را به دست آورند، که این تفاوت‌ها به دلیل سطوح مهارت و دقت آنها می‌باشد. بدون تردید برخی از کارکنان این تفاوت‌ها را می‌پذیرند و برخی ممکن است نشوند. (۲۳)

ساختار مبتنی بر شغل

منظور از ساختار کار یا شغل میزان نظم و رابطه منطقی است که برای انجام یک شغل

چارچوب خاصی ندارد نمی‌تواند از یک نظام پرداخت برخوردار باشند. استفاده از فنون متفاوت تجزیه و تحلیل شغل و ارزشیابی شغل به شکل‌گیری این ساختارها کمک می‌کند. تجزیه و تحلیل شغل یک فرآیند منظم برای محاسبه اطلاعات در باره مشاغل است، در فرآیند کارشکافی مدیران اطلاعات محاسبه شده را به صورت شرح شغلی تنظیم می‌نمایند که علاوه بر کار در تنظیم نظام پرداخت به صورت ورودی فرآیندهای ارزیابی شغل نیز مورد استفاده قرار می‌گیرند.

نتیجه‌گیری

بررسی‌های به عمل آمده نشان می‌دهد که افزایش پرداخت کارکنان ماهر زمانی صورت می‌پذیرد که تقاضای محصول و خدمات ارائه شده در بازار افزایش یافته، و فرصت‌های شغلی توسعه یابند، و در زمان رکود یا وقتی که با مازاد کارکنان شایسته و با کیفیت مواجه هستیم افزایش نرخ‌های حقوق و دستمزد به آرامی صورت می‌گیرد و به هنگام تورم ممکن است تناسب تناظری را ارائه دهد.

دخالت حکومت‌ها به طور مستقیم بر حفظ حداقل پرداختی ابلاغ شده به کارکنان در جهت تأمین حد کفایت هزینه‌های آنان است، و معیار اتحادیه‌های کارگری بیش از تأمین حد کفایت رعایت پرداخت مبتنی بر ترویج احساس عدم استثمار توسط کارکنان می‌باشد. از نظر فرهنگی در جامعه‌ای که الگوی مصرف آن بر اساس قناعت باشد، به علت هزینه زندگی کمتر خانوارها، توقع افزایش دستمزد چندان زیاد نیست، و روند رشد جبران خدمات معقول‌تر است. دخالت عامل نیاز کارکنان را در تنظیم حقوق و دستمزد، باید با عواملی چون نیازهای زیستی، تأمین حدود مشارکت، ارشدیت، شایستگی و رعایت اخلاق کار آنها پیوند داد تا تعادل‌گرایی، کفایت هزینه و رقابتی بودن جبران خدمات حاصل گردد.

مطالعات نشان می‌دهد که برای تحقق نتایج مذکور مناسب‌ترین رویه‌های پرداخت از مقایسه مبتنی بر ویژگی‌های کارکنان با ویژگی‌های شغلی می‌تواند انتخاب شود که این امر با توجه به ساختار شغلی دقیق‌تر صورت می‌گیرد.

ساختار یافته توصیه می‌نمایند.

منابع و مآخذ

- 1- Daniel J. B. Mitchell and Ross E. Azevedo, **Wage - Price Controls and Labor Market Distortions**, Los Angeles: Institute of Industrial Relations, University of California, 1976.
- 2- George P. Schultz and Kenneth W. Dam., "Reflections of Wage and Price Controls", **Industrial and Labor Relations**, January 1977, pp. 139-51.
- 3- Arnold R. Weber and Daniel J. B. Mitchell., "Further Reflections on Wage Controls: Comment", **Industrial and Labor Relations Review**, January 1978, pp. 119-58.
- 4- Donald O. Parsons., **Poverty and the Minimum Wage**, Washington, D. C: American Enterprise Institute, 1980: Lester Thurow, **Youth Unemployment**, New York: The Rockefeller Foundation, 1977.
- 5- F. Ray Marshall, Allan M. Cartter. and Allen G. King., **Labor Economics Homewood**, Ill: Richard D. Irwin, 1976, p. 240.
- 6- R. B. Freeman and J. L. Medoff., **What Do Unions Do?** New York: Basic Books, 1984.
- 7- Fred K. Foulkers., **Personnel Policies in Large Nonunion Companies**, Engle-Wood Cliffs, N. J.: Prentice - Hall, 1980.
- 8- Edward E. Lawler III., **Pay and Organization Development** Reading, Mass: Addison - Wesley Publishing, 1981.
- 9- George T. Milkobich, "A Strategic Perspective to Compensation Management, In **Research in Human Resources Management**", ed. K. Rowland and G. Ferris Greenwich, Conn, JAI Press, 1988: Balkin and L. Gomez - Mejia., "Determinants of

- 37, 1984, pp. 635-50.
- 10- Lee Dyer., "Strategic Human Resources Management and Planning", In Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 3, ed. K. Rowland and G. Ferris Greenwich, Conn.: JAI Press, 1985.
- 11- J. L. Kerr., "Diversification Strategies and Managerial Rewards: An Empirical Study", **Academy of Management Journal**, 28 1985, pp. 155-79.
- 12- Bruce Ellig., *Executive Compensation, A Total Pay Perspective*, New York: McGraw - Hill, 1982 : Jude T. Rich., "Strategic Incentives", in 1980 National Conference Proceedings Scottsdale, Ariz: American Compensation Association, 1981.
- 13- G. T. Milkovich., "Compensation Systems in High Technology Companies", In *Human Resource Management in High Technology Firms*. ed, A. Kleingartner and C. S. Anderson Lexington, Mass: Lexington Books, 1987, pp. 103-14.
- 14- Edward E. Lawler III., *Pay and Organization Development* Reading, Mass: Addison - Wesley Publishing, 1981. Ellen M. Hufnagel., "Developing Strategic Compensation Plans", **Human Resource Management**, Spring 1987, pp. 93-108.
- 15- R. L. Opsahl and M. D., Dunnette., "The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation", **Psychological Bulletin**, 66, 1966, pp. 94-118.
- 16- Richard E. Johnson., "Flexible Benefit Plans", **Employee Benefits Journal**, September 1986, pp. 2-7.
- 17- Jerald Greenberg., "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Ends Justify the Means? **Journal of Applied Psychology**, 72, No. 1, 1987, pp. 55-61.

- in Business, Education, and Psychology", *Journal of Vocational Behavior*, 22 (1983), pp. 1-11.
- 19- Kenneth E. Foster, "An Anatomy of Company Pay Practices", *Personnel*, September 1985, pp. 67-71.
- 20- E. Robert Livernash, "The Internal Wage Structure", In *New Concepts in Wage Determination*, ed. G. W., Taylor and Frank C. Pierson., New York : McGraw - Hill, 1957 : also see Ehrenberg and Milkovich., "Compensation and Firm Performance", Herbert A. Simon., "The Compensation of Executives", *Sociometry* 20, 1957, pp. 32-35.
- 21- Thomas A. Mahoney., "Organizational Hierarchy and Position Worth", *Academy of Management Journal*, December 1979, pp. 726-37.
- 22- George Milkovich and Jerry Newman., *Compensation*, 2nd ed. Plano, Tex.; Business Publications, 1987.
- 23- Ledford, Jr., "Skill - Based Pay : A Concept That's Catching on", *Compensation and Benefits Review*, January - February 1986, pp. 54-61.
- 24- Edward E. Lawler III., New Pay : "In Current Issues in Human Resource Management, ed. Sara L. Rynes and George T. Milkovich Plano, Tex. : Business Publication, 1986: N. Gupta. G. D. Jenkins. Jr' and W. P. Curington, "Paying for Knowledge: Myths and Realities", *National Productivity Review*, Spring 1986, pp. 107-23.