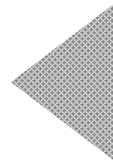


# بهره‌وری و نظام پرداخت



## انسیه نجابت<sup>۱</sup>

(تاریخ دریافت ۸۹/۲/۲۵ - تاریخ تصویب ۸۹/۵/۲۵)

### چکیده

از آنجا که منابع انسانی و نیروی کار هر جامعه، به مثابه یکی از مهمترین عوامل تولید آن محسوب می‌شوند، لذا استفاده کارا و مؤثر از توانایی‌ها و قابلیت‌های نیروی انسانی، نقش بسزایی در ارتقای بهره‌وری آن خواهد داشت. یکی از متداول‌ترین سیاست‌هایی که در دهه‌های اخیر برای تقویت نیروی انسانی در برخی کشورها به کار گرفته شده است، برقراری سیستم اقتصادی است که در آن سطح دستمزدها و بهره‌وری نیروی کار شدیداً در ارتباط با یکدیگر هستند. بنابراین ساختار و عملکرد نظام پرداخت در هر سازمان به عنوان یکی از عوامل اساسی مؤثر در بهره‌وری نیروی کار و به دنبال آن به منزله یک عامل تأثیرگذار در بهره‌وری کل سازمان، مورد توجه قرار می‌گیرد. امروزه دیگر مانند گذشته پرداخت حقوق و مزایا فقط به معنای سزادهی و جبران کار نیست، بلکه از سیستم جبران خدمات جهت جذب کارکنان مناسب، ایجاد انگیزش و حفظ و نگهداری کارکنان استفاده می‌شود و با طراحی سیستم‌های جدید، مدیران متوجه شده‌اند که جبران خدمات می‌تواند عامل بهبود کیفیت و عملکرد و همچنین افزایش بهره‌وری باشد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، بهره‌وری، نظام پرداخت، جبران خدمات.

### مقدمه

بهره‌وری در درجه اول یک دیدگاه فکری است که همواره سعی دارد آنچه را که در حال

حاضر موجود است، بهبود بخشند (ابطحی و کاظمی، ۱۳۷۸:۶). در واقع بهره‌وری اطمینان به قابلیت انجام دادن کارهای امروز، بهتر از دیروز به طور مداوم است (حاج کریمی و پیرایش، ۱۳۷۵:۵۷). اگر چه در مورد مفهوم بهره‌وری یک توافق عمومی وجود ندارد و تعابیر متعدد و متنوعی از مفهوم بهره‌وری از طرف اقتصاددانان، مدیران صنایع، سازمان‌ها و مؤسسات بین‌المللی ارائه شده است (کازرونی و محمدی، ۱۳۸۶:۱۲۹)، اما در اکثریت تعاریف موجود بهره‌وری را معادل با کارایی همراه با اثربخشی می‌دانند. یعنی بهره‌وری آمیزه‌ای است از کارایی و اثربخشی (اثباتی، ۱۳۸۳:۶۵) که بر اساس آن سازمان‌ها و افراد تلاش می‌کنند با استفاده بهینه از منابع ورودی به بیشترین خروجی ممکن دست یابند. از این رو گاهی بهره‌وری را به معنای نسبت بین مجموعه خروجی‌های یک سیستم به ورودی‌های آن می‌دانند (طاهری، ۱۳۷۸:۲۴).

در این خصوص سازمان بهره‌وری اروپا<sup>۱</sup>، بهره‌وری را درجه استفاده مؤثر از هر یک از عوامل تولید می‌داند (شکورشهایی و دیگران، ۱۳۸۷:۱۴۱) و از آنجا که منابع انسانی و نیروی کار هر جامعه، یکی از مهمترین عوامل تولید آن محسوب می‌شوند؛ لذا استفاده کارا و مؤثر از توانایی‌ها و قابلیت‌های نیروی انسانی، نقش بسزایی در ارتقای بهره‌وری آن دارد. یکی از متداول‌ترین سیاست‌هایی که در دهه‌های اخیر برای تقویت نیروی انسانی در برخی کشورها به کار گرفته شده است، برقراری سیستم اقتصادی است که در آن سطح دستمزدها و بهره‌وری نیروی کار شدیداً در ارتباط با یکدیگر هستند (کازرونی و سجودی، ۱۳۸۵:۱۷۰). بنابراین ساختار و عملکرد نظام پرداخت در هر سازمان به عنوان یکی از عوامل اساسی مؤثر در بهره‌وری نیروی کار و به دنبال آن به عنوان یک عامل تأثیرگذار در بهره‌وری کل سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد.

### مفهوم نظام پرداخت (جبران خدمات)

نظام پرداخت که از آن با عنوان نظام جبران خدمات یا نظام حقوق و مزایا نیز نام برده می‌شود، زیرمجموعه‌ای از نظام مدیریت منابع انسانی است که مسئولیت کلیه پرداخت‌هایی که نیروی انسانی در مقابل انجام کار سازمانی در طول مدت زمانی معین و مقرر دریافت می‌کند را بر عهده دارد (حاج کریمی، ۱۳۷۸:۳۳۰). در واقع عملکرد نظام پرداخت مربوط به پاداش‌های مالی و

غیرمالی است که نیروی انسانی در قبال انجام کار در سازمان به طور منصفانه و عادلانه دریافت می‌کند (حاج کریمی، ۱۳۷۸: ۳۳۰). عوامل تعیین‌کننده یک پرداخت منصفانه همواره مورد توجه مدیران بوده است. زیرا کارکنان باید دستمزدهای مناسبی نسبت به کارایی و مشارکتشان در هدف‌های سازمانی دریافت کنند. البته منظور از دستمزد، تمام پاداشی است که افراد به عنوان نتیجه اشتغال خود دریافت می‌کنند. بدین ترتیب پاداش چیزی بیش از درآمد پولی است (جزنی، ۱۳۷۵: ۲۹).

در خصوص نحوه تعیین میزان حقوق و مزایای افراد در سازمان چهار نظریه اصلی وجود دارد:

**(الف) نظریه عرضه و تقاضا:** بر اساس این نظریه، نیروی انسانی مانند هر کالای دیگری در معرض عرضه و تقاضا در بازار است، بنابراین آنچه که قیمت یا نرخ دستمزد آن را مشخص می‌کند، وضعیت عرضه و تقاضا در بازار است. بر اساس این نظریه در واقع تفاوت در ویژگی‌های نیروی کار (اعم از دانش، مهارت و ...) موجب تغییر در میزان عرضه و تقاضا برای آن و متعاقباً تغییر در میزان حقوق و دستمزد مربوط به آن خواهد شد.

**(ب) نظریه هزینه زندگی:** طبق این نظریه، حقوق و مزایای پرداختی به افراد سازمان به عنوان اصلی‌ترین عامل تعیین‌کننده هزینه زندگی آنان محسوب می‌گردند. بنابراین افزایش سالیانه حقوق به نسبت افزایش نرخ تورم در سطح اقتصاد کلان کشور است و ویژگی‌ها و خصوصیات منحصر به فرد نیروی کار در سازمان، تقریباً تأثیری در میزان افزایش حقوق و دریافتی آنان نخواهد داشت.

**(ج) نظریه قدرت پرداخت:** در این نظریه مزد افراد در سازمان، تابعی از قدرت پرداخت و وضعیت مالی مؤسسه است. لذا ممکن است حقوق پرداختی به یک فرد در یک سازمان - با توجه به وضعیت مالی سازمان - در مقایسه با فردی مشابه او در سازمانی دیگر، بسیار بیشتر یا کمتر باشد و این امر صرفاً به توان و قدرت مالی سازمان‌ها یا مؤسسات مرتبط است.

**(د) نظریه کارایی:** بر اساس این نظریه، میزان حقوق پرداختی به افراد باید بر مبنای کارایی و اثربخشی آنان معین شود، نه هیچ عامل دیگری مانند میزان تقاضا برای فرد یا نرخ تورم و یا توان مالی سازمان. طبق این نگرش باید نوعی رابطه معقول بین کم و کیف کار و میزان دستمزد فرد برقرار گردد، به نحوی که هرکس به اندازه‌ای که در سازمان برای تحقق اهداف و استفاده بهینه

از منابع تلاش می‌کند، حقوق و دستمزد دریافت کند (میرسپاسی، ۱۳۸۱: ۱۲۸).

### عوامل تعیین‌کننده سیاست‌های پرداخت

به طور کلی عوامل و متغیرهای متعددی در تعیین سیاست‌های پرداخت در سازمان‌های مختلف اثرگذارند که مهمترین آنها عبارتند از:

- ۱- تفاوت در ویژگی‌ها و خصوصیات کارکنان: تحصیلات، ارشدیت و نظایر آنها؛
- ۲- تفاوت در سازمان‌ها: استراتژی‌ها، فناوری‌ها و توان پرداخت؛
- ۳- تفاوت در رفتارهای شغلی کارکنان: عملکرد، غیبت، ترک خدمت و ...؛
- ۴- تفاوت در ماهیت کار: مسئولیت، شرایط کاری، مهارت‌های مورد نیاز، تلاش‌های مورد نیاز؛
- ۵- تبعیض یا عدالت پرداختی (وجود یا عدم وجود نظام هماهنگ پرداخت)؛
- ۶- تفاوت در موقعیت‌های بازار کار که به شرایط بازار بستگی دارد. در صورت افزایش تقاضا و توسعه فرصت‌های شغلی، پرداخت‌ها افزایش می‌یابد؛
- ۷- تفاوت در اتحادیه‌ها: قدرت و منافع.

### فنون پرداخت

- ۱- **هدایت رقابت:** پرداخت بالاتر از بازار؛ کارفرمایانی که نرخ‌های بالاتری نسبت به رقبایشان ارائه می‌نمایند، انگیزه بیشتری را برای کار موجب شده و تعلق کارکنان به سازمان را افزایش، و نارضایتی آن‌ها را کاهش می‌دهد.
- ۲- **هماهنگی در رقابت:** پرداخت مشابه بازار؛ با تعادل پرداخت‌ها توسط سازمان‌ها، امکان از دست دادن افراد شایسته را از بین می‌رود.
- ۳- **پیرو:** پرداخت کمتر از بازار؛ مطابقت با آنچه دیگران پرداخت می‌کنند که مانع از جذب و نگهداری کارکنان می‌گردد، گاهی فرصت برای اضافه کاری، ارتقاء و ... این نرخ پایین را برای کارکنان جبران می‌کند.

در جدول (۱) رابطه بین فنون پرداخت و اهداف سطح پرداخت نشان داده شده است:

## جدول (۱) - روابط احتمالی میان خط مشی‌ها و اهداف سطح پرداخت

اهداف جبران خدمات					
خط مشی	توانایی جذب کردن	توانایی حفظ و نگهداری	محتوای هزینه‌های کار	کاهش ناراضیاتی پرداخت	افزایش بهره‌وری
پرداخت بالاتر از بازار (رهبری)	+	+	؟	+	؟
پرداخت مشابه بازار (هماهنگی)	=	=	=	=	؟
پرداخت کم تر از بازار (پیرو)	-	؟	+	-	؟

از سوی دیگر در خصوص پاداش‌هایی که به افراد تعلق می‌گیرد نیز طبقه‌بندی‌های مختلفی صورت گرفته است که معروف‌ترین آنها عبارتند از:

**۱- پاداش‌های درونی در برابر پاداش‌های بیرونی:** پاداش‌های داخلی شامل رضایتی است که فرد از کار در سازمان بدست می‌آورد و با روحیات و ویژگی‌های شخصی افراد مرتبط است. اما پاداش‌های خارجی شامل مواردی چون پول، ترفیعات و مزایا می‌شود که از منابع خارجی بدست می‌آیند (سهرابی، ۱۳۸۱: ۱۲۳).

**۲- پاداش‌های مالی در برابر پاداش‌های غیرمالی:** پاداش‌های مالی، پاداش‌هایی هستند که رفاه کارمندان را افزایش می‌دهند و مستقیماً به صورت نقدی به آنان پرداخت می‌گردند (بلکر، ۱۳۷۴: ۱۶۱)؛ مثل دستمزد، بن یا سود سهام، اما پاداش‌های غیرمالی شامل اشکال گوناگونی چون تقدیر، مسئولیت، رشد و ... می‌شود (بلکر، ۱۳۷۴: ۱۶۲) که اگر چه به صورت نقدی پرداخت نمی‌شود، ولی در بهبود عملکرد افراد مؤثر است.

**۳- پاداش‌های مبتنی بر عملکرد در برابر پاداش‌های مبتنی بر عضویت:** پاداش‌های مبتنی بر عملکرد، بر اساس لیاقت و شکل‌های دیگر برنامه‌های عملکردی پرداخت می‌شود. در این خصوص عوامل گوناگونی چون نوع پرداخت (که می‌تواند اقلامی بین وجه نقد تا سهام را دربرگیرد)، تناوب پرداخت و اینکه پرداخت با عملکرد فرد، گروه یا سازمان به عنوان یک کل بستگی داشته باشد و ... ، در نحوه مرتبط ساختن پرداخت با عملکرد مؤثرند (آرمسترانگ، ۱۳۸۰: ۱۷۱). اما پاداش مبتنی بر عضویت شامل افزایش هزینه زندگی، مزایا و

افزایش حقوقی است که براساس شرایط بازار کار، ارشدیت یا درجه سازمانی، تحصیلات یا توان بالقوه افراد به آنها داده می‌شود. این پاداش‌ها صرف نظر از عملکرد فردی، گروهی و سازمانی افزایش می‌یابند (سهرابی، ۱۳۸۱: ۱۲۵).

همان‌گونه که مشاهده شد طبقه‌بندی‌های انجام شده، مانع‌الجمع نیستند و در یک چیز مشترک‌اند و آن اینکه به برقراری تعهد کارکنان کمک می‌کنند (سهرابی، ۱۳۸۱: ۱۲۳). از یک سیستم پاداش می‌توان به عنوان کمک مؤثری در اثربخشی سازمان بهره گرفت. اگر سازمانی مایل به تغییر رفتار افراد از طریق پاداش باشد، باید هم به اجزای تشکیل دهنده آن و هم به نحوه تناسب آن اجزا با اهداف کسب و کار و سیاست‌های پرسنلی توجه کند (آرمسترانگ، ۱۳۸۰: ۱۶۱). به طور کلی در طراحی یک نظام پاداش، تفکیک موضوعات محتوایی از مسائل فرایندی کارساز خواهد بود. موضوعات محتوایی شامل اجزای لازم یک سیستم از جمله ساختار حقوق و دستمزد، اشکال ارزیابی عملکرد و ... است. مسائل فرایندی شیوه‌هایی را دربرمی‌گیرد که از طریق آن سیاست‌های سازمان به کارکنان و بخش‌های فرایند تصمیم‌گیری نظام انتقال می‌یابد (آرمسترانگ، ۱۳۸۰: ۱۶۸).

نگرش استراتژیک به تمام زیرمجموعه‌های نظام مدیریت منابع انسانی ایجاب می‌کند که نظام پرداخت حقوق و مزایا در هر سازمان، متأثر از استراتژی‌هایی باشد که برای تحقق اهداف انتخاب می‌شود و در عین حال ویژگی‌های محیط درون سازمانی و برون سازمانی از جمله نرخ جاری حقوق و دستمزد در بازار کاری که مبتلا به هر سازمانی است، مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار بگیرد. نکته قابل توجه در این خصوص آن است که بهترین نظام پرداخت حقوق و مزایا وجود ندارد و هر سازمان برحسب موقعیت جغرافیایی، شرایط بازار کار، نوع تکنولوژی و عوامل خاص دیگر یک نوع نظام مخصوص خود را می‌طلبد (میرسپاسی، ۱۳۸۱: ۱۲۱). همچنین تقویت روحیه کاری و افزایش بهره‌وری نیروی کار، صرفاً از طریق نصیحت و گفتگو امکان‌پذیر نیست، بلکه از طریق ایجاد مکانیزم‌های مؤثر در جمیع جهات از جمله در نظام پرداخت، به تدریج می‌توان این رابطه را برقرار نمود (میرسپاسی، ۱۳۸۱: ۱۳۰).

### نقش نظام پرداخت در بهره‌وری کارکنان

امروزه دیگر مانند گذشته پرداخت حقوق و مزایا فقط به معنای سزادهی و جبران کار نیست، بلکه از سیستم جبران خدمت جهت جذب، انگیزش و حفظ کارکنان استفاده می‌شود و با

طراحی سیستم‌های جدید، مدیران متوجه شدند که جبران خدمت می‌تواند عامل بهبود کیفیت و عملکرد و افزایش بهره‌وری باشد. به طور کلی حقوق و مزایا و امکانات رفاهی که سازمان به کارکنان خود می‌دهد، باید در بازار کار و صنف فعالیت سازمان رقابتی باشد. توجه به اهمیت رقابتی بودن سیستم جامع جبران خدمت، به پیشرفت سازمان کمک خواهد کرد و بی‌توجهی به آن می‌تواند موجودیت سازمان را زیر سؤال ببرد (شریفیان، ۱۳۸۶: ۱۲۷). ادبیات تجربی زیادی پیرامون تأثیر رقابت بر دستمزدها و بهره‌وری وجود دارد. بسیاری از این مطالعات عمدتاً بر سنجش ساختار و سودآوری بازار به عنوان نمایندگان شدت رقابت تأکید می‌کنند (سایمونیدیس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۱۳۴). کارکنان به خاطر کار و فعالیت در جمع همکاران و به منظور نیل به هدف مورد نظر، انتظار دارند تا در مقام قیاس با پاداش‌های سایر کارکنان در داخل سازمان پاداشی شایسته داشته باشند (فرهمند، ۱۳۷۹: ۱۷). همچنین حقوق و مزایای کارکنان باید در حدی باشد که ضمن رفع نیازهای اولیه اقتصادی آن‌ها، متناسب با کیفیت و کمیت کار بوده و با سطح حقوق کارکنان سازمان‌های مشابه نیز هم سطح باشد (شیخ‌الاسلامی، ۱۳۷۷: ۳۳).

یکی از عوامل کلیدی مؤثر در بهره‌وری کارکنان، انگیزه و انگیزش است (زمانی، ۱۳۷۵: ۶۱) و حقوق و مزایای دریافتی به عنوان عامل اصلی انگیزش نیروی کار در محیط، به ویژه در شرایط سخت کاری است که این عامل با بالارفتن پیشینه کاری و تحصیلات نیروی کار، افزایش می‌یابد (شکورشه‌ابی و دیگران، ۱۳۸۷: ۱۴۰). در این رابطه سازمان‌ها می‌توانند از طرح‌های انگیزشی برای افزایش انگیزه کارکنان و ارتقای بهره‌وری آنان استفاده کنند. انواع طرح‌های انگیزشی شامل: ۱- طرح‌های انگیزشی فردی ۲- طرح‌های انگیزشی گروهی و ۳- طرح‌های انگیزشی سازمانی می‌باشند. طرح‌های انگیزشی فردی ممکن است به شکل طرح پرداخت دستمزد بر حسب تعداد تولید و یا طرح پرداخت دستمزد، طبق استانداردهای از قبل تعیین شده باشند. همچنین طرح‌های انگیزشی سازمانی می‌توانند اشکال مختلفی چون سهام شدن در سود و یا به شکل طرح اختصاص سهام به کارکنان باشند (زارعی‌متین، ۱۳۷۹: ۱۶۵).

تلاش‌های اخیر برای بهبود بهره‌وری در یک شرایط اقتصادی مطلوب، کاربرد سیستم‌های انگیزشی مالی است. برای دریافت بیشترین منفعت از این نوع سیستم‌ها، پولی که باید تحویل داده

شود باید به محض رخداد رفتار احتمالی باشد. سیستم پرداخت انگیزشی بهینه، نوعی سیستم انگیزشی مالی فردی است که مستلزم تحویل همزمان پول به دنبال عملکرد آشکار فردی می‌باشد. در این نوع سیستم‌های پرداختی، افراد باید قادر باشند به طور مستقیم عملکرد خود را از طریق رفتار بسنجند. یافته کلی از مطالعات انجام شده پیرامون سیستم‌های انگیزشی نشان می‌دهد که کارکنان تمایل دارند وقتی که مورد توجه هستند، در سطح بالاتری کار کنند. وقتی پرداخت با عملکرد مرتبط می‌شود و کارکنان می‌دانند که رابطه مستقیمی بین بهره‌وری آن‌ها و سطح پرداخت وجود دارد، عملکرد فردی بهتر خواهد شد (اسموت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷: ۸).

نکته قابل توجه در این خصوص آن است که به نظر می‌رسد پول برای گروه‌های مختلف، معانی متفاوتی داشته باشد و به احتمال زیاد برای افرادی که نمی‌توانند رضایت دیگری از کارشان کسب کنند، حائز اهمیت بیشتری است. به عبارت دیگر در معنادهی به پول، تفاوت‌های فردی متعددی وجود دارد که این تفاوت‌ها با تغییر سطح زندگی، تجربه‌های شخصی، جنسیت، وضع اقتصادی و خصوصیات فردی تغییر می‌کند. لذا هیچ فرمول واحدی نمی‌تواند میزان انگیزشی بودن دستمزد را مشخص نماید (فرهمند، ۱۳۷۹: ۱۸).

دانشمندان علوم رفتاری معتقدند که پول در انگیزش تأثیر ناچیزی دارد، با این وجود باید گفت اگر نکات زیر رعایت شود، پول می‌تواند یک عامل انگیزشی باشد:

۱- پول از دیدگاه فرد مهم باشد. پول و پاداش‌های مالی برای افرادی که دارای نیازهای سطح پایین باشند، نسبت به کسانی که نیازهای مالی آنان فوریت ندارد، از اهمیت بالاتری برخوردار است.

۲- از نظر فرد، پول باید به عنوان پاداش مستقیم برای عملکرد تلقی شود. کارکنان باید بفهمند که در سازمان بین عملکرد و پاداش، رابطه مستقیم و محکمی برقرار است. در آن صورت پول می‌تواند موجب انگیزش آنان شود. بایستی به افراد در مشاغل گوناگون و حتی در پایه و گروه شغلی مشابه، با توجه به عملکردشان پرداخت‌های متفاوتی تعلق بگیرد.

۳- فرد باید چنین پندارد که مقدار پولی که در ازای عملکرد به او داده می‌شود، اهمیت



زیادی دارد. افزایش حقوق و دستمزد به عنوان پاداش به منظور ایجاد انگیزش باید به مقداری باشد که موجب افزایش انگیزه شود. همچنین فرد باید پی ببرد که اگر عملکرد او کاهش پیدا کند، در نتیجه پاداش او نیز کاهش می‌یابد (زمانی، ۱۳۷۵: ۶۵).

۴- مدیریت سازمان باید پاداش کسانی که عملکرد عالی‌تری دارند را با پرداخت پول بیشتری جبران کند. برای اینکه پول موجب انگیزش گردد، تفاوت حقوق کسی که عملکرد عالی دارد با کسی که عملکردش متوسط است، باید زیاد باشد. چرا که کارکنان همواره درصدد مقایسه خود با دیگران بوده و می‌خواهند که در شرایط یکسان کاری و عملکرد برابر، دریافتی برابر داشته باشند (زمانی، ۱۳۷۵: ۶۶).

شایان توجه است که اگرچه حقوق نقش مهمی در ایجاد انگیزه و رضایت شغلی دارد، اما منظور حقوقی نیست که به کارگر پرداخت می‌شود، بلکه منظور حقوقی است که کارگر معتقد است باید به او پرداخت گردد. البته این هرگز بدان معنی نیست که کارگر هر چه خواست دریافت کند، بلکه به این مفهوم است که کارگر را باید طرف مشاوره قرار داد و با او شرایط بازار کار و سطح حقوق مشاغل مشابه را مطرح کرده و به توافق منطقی و قابل قبولی دست یافت (بی‌نام، ۱۳۸۵: ۵۴).

حاصل سخن اینکه در خصوص ارتباط میان میزان حقوق و مزایا با بهره‌وری کارکنان، دو نگرش اصلی وجود دارد: رویکرد یا نگرش سنتی که معتقد است که احتمالاً یک رابطه دو طرفه بین دستمزد و بهره‌وری نیروی کار وجود دارد، که بر اساس آن افزایش دستمزدها می‌تواند انگیزه (محرکی) برای بهبود بهره‌وری ایجاد کند (میله‌آ و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۷۹۶). بر اساس این نگرش هرچه دستمزد کارکنان را افزایش دهیم، بهره‌وری آنان افزایش می‌یابد. اما در رویکرد مقابل بیان می‌شود که افزایش درآمد نیروی کار، مستلزم رشد بهره‌وری نیست (فلدستین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸: ۵۹۲) و چنین نیست که افزایش حقوق و مزایای افراد، لزوماً با ارتقای بهره‌وری آنان همراه باشد. در این رابطه آنچه مسلم است اینکه سودمندی (مطلوبیت) کارگر یک عامل شبه خطی از دستمزد و سطح تلاش است (چترجی و اسپارکس<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱: ۵۰۸) و بنگاه‌ها باید سطح دستمزد و اشتغال را به

۱ - Millea & et al

۲ - Feldstein

۳ - Chatterji & Sparks

گونه‌ای تعدیل نمایند که کارایی در تولید برقرار گردد. همان‌طور که پایین بودن سطح دستمزدها نسبت به بهره‌وری نیروی کار، باعث کاهش انگیزه نیروی کار و افت عملکرد آنان می‌شود، تعیین دستمزدها در سطحی بالاتر از سطح بهینه نیز منجر به افزایش هزینه متوسط هر واحد نیروی کار شده و کارایی و بهره‌وری را کاهش می‌دهد (کازرونی و سجودی، ۱۳۸۵: ۱۷۰).

بنابراین می‌توان گفت که افزایش حقوق و مزایای افراد باید به نحوی باشد که منجر به افزایش ارزش تولیدات نیروی کار و در نتیجه سودآور بودن به کارگیری نیروهای موجود بشود (شکور شهابی و دیگران، ۱۳۸۷: ۱۴۱). همچنین تلاش برای کاهش هزینه نیروی کار نیز نباید منجر به افزایش فشار بر نیروی انسانی و تحلیل رفتن توان و انگیزه آنان بشود. در این خصوص گاهی دولت‌ها اقدام به تعیین حداقل دستمزد برای کارگران می‌کنند که هدف از آن بهبود درآمد مزد بگیران کم درآمد و جلوگیری از بی‌نظمی در افزایش یا کاهش مزدها و سرانجام نیل به عدالت اجتماعی است (همدانی، ۱۳۸۷: ۲۹).

برنامه‌های بهبود بهره‌وری موفق قبل از هر چیز دارای خصوصیت تسهیم وسیع مالی و دیگر منافع آن در کل سازمان است (بی‌نام، ۱۳۸۴: ۱۰). به عبارت دیگر منافع ناشی از بهبود بهره‌وری باید در بین تمامی گروه‌های مربوطه (کارگران، کارفرمایان، مصرف‌کنندگان و دولت)، عادلانه تقسیم گردد (ابراهیمی مهر، ۱۳۸۵: ۱۹) و تمام کسانی که در ایجاد و ارتقای بهره‌وری نقش داشته‌اند، باید از مزایای حاصل از آن بهره‌مند گردند.

### راهبردهای پرداخت مؤثر در بهبود بهره‌وری

پاره‌ای از روش‌های ابتکاری وجود دارند که مستقیماً منجر به بهبود عملکرد کارکنان و ارتقای بهره‌وری در سازمان می‌گردند. برخی از این روش‌ها عبارتند از:

#### الف) مزایای کافه تریایی

مزایای شغلی در اکثر قریب به اتفاق سازمان‌ها از پیش تعیین شده و ثابت هستند و به کلیه کارکنان مزایا به طور یکسان تعلق می‌گیرد، چه به آن‌ها نیاز داشته باشند و چه نداشته باشند. اما نیاز افراد از فردی به فرد دیگر، تفاوت‌های بسیاری دارد. مزایای کافه تریایی به منظور رفع احتیاجات متنوع کارکنان طراحی می‌شود و در آن سازمان به جای ایجاد مجموعه‌ای از مزایای

ثابت متعهد می‌گردد که تا حداکثر سطح هزینه، مزایای مختلفی را در اختیار کارکنانش قرار دهد. آنگاه کارکنان مطابق با هزینه‌شان از بین فهرست مزایا، ترکیبی را برمی‌گزینند که نیازشان را به بهترین نحو برطرف سازد. ممکن است فردی سطح بالایی از بیمه عمر را برگزیند، در حالی که دیگری اوقات تعطیلی بیشتری را انتخاب می‌نماید. تنها محدودیتی که وجود دارد این است که مجموع هزینه مزایای انتخابی، نباید از حداکثر مزایای انتخابی، فراتر رود.

مهمترین مزیت این روش آن است که کارکنان را قادر می‌سازد تا انواع مزایا را با احتیاجات فردی خود، منطبق ساخته و بدین ترتیب کیفیت زندگی کاری خود را بهبود بخشند. مهم‌ترین عیب آن نیز در هزینه‌های اداری مربوط به این برنامه نهفته است. یک سازمان به منظور اداره این روش نسبتاً پیچیده باید سیستم‌هایی را طراحی نماید. همچنین این روش برای سازمان‌های کوچک‌تر، عملی نیست؛ زیرا بعضی از مزایا از قبیل بیمه درمانی، چنانچه تعداد کمی از کارکنان در آن شرکت جویند، تا حد قابل ملاحظه‌ای پرهزینه‌تر می‌شود (بلکر، ۱۳۷۴: ۱۶۵-۱۶۴).

### ب) سیستم‌های پرداخت در قبال مهارت

در نظام‌های پرداخت سنتی، معمولاً پرداخت بر اساس مشاغل و ارشدیت صورت می‌گیرد. یعنی فرد به خاطر مقام ارشدی که نسبت به سایر متقاضیان آن پست دارد، در رده پرداختی بالاتری قرار می‌گیرد. ولی در نظام‌های پرداخت نوین، پرداخت بر مبنای مهارت و شایستگی‌های فرد صورت می‌گیرد و میزان حقوق افراد با توجه به میزان مهارت و دانش آن‌ها (نه بر مبنای پستی که احراز کرده است یا کاری که انجام می‌دهد) معین خواهد شد (دسلر، ۱۳۷۸: ۲۴۰). سیستم‌های پرداخت در قبال مهارت، معمولاً با روش کار گروه مستقل ارتباط پیدا می‌کند که در آن کارکنان برای انجام شغل‌های متفاوتی که با فرایند کاری مشخص ارتباط دارد، تحت آموزش‌های مختلف قرار می‌گیرند. از آنجا که سیستم‌های پرداخت در قبال مهارت معمولاً با سازمان‌های با مشارکت بالا و گروه‌مدار مرتبط می‌باشند، شرایط ارتقا به رده‌های پرداختی بالاتر، مشخصاً چیزی بیش از تسلط صرف بر شغل است. ممکن است توان یک فرد برای اجرای نقش به عنوان بخشی از گروه و سهمی بودن وی در اهداف گسترده‌تر سازمانی نیز جزء شرایط لازم باشد (بلکر، ۱۳۷۴: ۱۶۶-۱۶۵).

در واقع پرداخت مبتنی بر مهارت، شیوه‌ای از پرداخت پیشرفته است که به افراد با توجه به میزان و عمق مهارت‌هایی که کسب می‌کنند، اعطا می‌شود. این امر نقطه مقابل سیستم‌های پرداخت

مرسومی است که تنها به افراد بر اساس کاری که انجام می‌دهند، پاداش می‌دهد (کرتین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵: ۲). توضیح آنکه مزدها را می‌توان به هر طریق کاملاً متفاوت با بهره‌وری ارتباط داد. در روش اول مانند طرح‌های سنتی، پرداخت بر حسب نتایج کار، تمام یا قسمتی از درآمد کارگران به صورت متغیر بر حسب تغییرات کارکرد آن‌ها در نظر گرفته می‌شود. روش دوم آن است که حداقل قسمتی از افزایش‌های عمومی دوره‌ای فرد را بر اساس تغییرات در بهره‌وری مؤسسه قرار دهند (ابراهیمی، ۱۳۸۵: ۲۰).

پرداخت مبتنی بر مهارت به کارکنان بر اساس مجموعه‌ای از اصول از پیش تعیین شده اعطا می‌شود که پرداخت را با تعداد، نوع و ماهیت مهارت‌هایی که کارکنان کسب می‌کنند و به کار می‌برند، ارتباط می‌دهد. نام دیگر این نوع پرداخت، پرداخت مبتنی بر دانش است. شرایطی که نیاز به استفاده از این سیستم پرداخت می‌باشد، عبارتند از:

- شرایطی که نیازمند چرخش منظم افراد بین مشاغل است. این امر به ویژه از طریق تیم‌های خودگردان که مسئولیت چرخش شغلی را بر عهده دارند به طور مؤثر انجام می‌شود.
  - حالتی که کارگران نیازمند اعمال همه مهارت‌ها به منظور اثبات شایستگی خود هستند.
  - تجدید نظر منظم ماتریس مهارت‌ها (سالی یکبار) برای اطمینان از اینکه با کار انجام شده، مرتبط باشد (کرتین، ۱۹۹۵: ۴).
- پرداخت مبتنی بر مهارت، درجه انعطاف‌پذیری را در چگونگی انجام کار بالا می‌برد.

### ج) افزایش یکجا

افزایش یکجا، یکی از روش‌های خاص تقویت‌کننده سیستم افزایش بر حسب شایستگی به شمار می‌رود که به کارکنان فرصت می‌دهد تا به روش غیر مرسوم، افزایش حقوق خود را دریافت کنند. روش استاندارد آن است که افزایش بر حسب لیاقت، بلافاصله به حقوق پایه کارکنان اضافه شود، به طوری که مقدار کامل این افزایش به تدریج در طی دوازده ماه متوالی پرداخت

شود. در روش یکجا علاوه بر امکان فوق، فرد این اختیار را دارد که تمامی افزایش حقوق سالیانه خود را یکباره و یکجا دریافت کند و یا اینکه آن را در دو قسط شش ماهه یا چهار قسط سه ماهه دریافت نماید. شرکتی که از این روش استفاده می‌نماید ممکن است به ازای هزینه بهره مربوط به پرداخت سریع، مبلغی کسر کند یا نکند. این روش علاوه بر محسوس بودن، افزایش بر حسب شایستگی را بالا می‌برد، کیفیت زندگی کاری را نیز افزایش می‌دهد. زیرا فرد خود را قادر می‌سازد تا درآمدش را با احتیاجاتش منطبق نماید. یکی از اشکالات این روش، هزینه‌های اداری اضافی است؛ زیرا باید آن را در سیستم اداری گنجانده و استفاده از شیوه‌های مختلف پرداخت، مستلزم تغییرات در جدول حقوق و دستمزد می‌باشد (بلکر، ۱۳۷۴: ۱۷۰).

#### د) تسهیم دستاوردها

مؤثرترین روش در زمینه سیستم‌های پاداش که می‌تواند نقش بسزایی در افزایش بهره‌وری داشته باشد، تسهیم دستاوردها است. تسهیم دستاوردها سیستم پاداشی مبتنی بر گروه است که از طریق فرمول از پیش تعیین شده‌ای، منافعی را که بر اثر بهبود بهره‌وری یا متغیر عملکردی دیگری نصیب سازمان می‌شود، با کارکنان تقسیم می‌کند. به عبارت دیگر کارکنان بر اساس معیار از پیش تعیین شده عملکرد سازمانی، مزایایی را دریافت می‌کنند. تسهیم دستاوردها به سیستم‌هایی اطلاق می‌شود که در آن پرداخت نقدی (که دوره پرداخت آن کمتر از یکسال است) صورت می‌گیرد و به طور کلی به معیارهای کوچک‌تر از سود شرکت وابسته است.

برنامه‌های تسهیم شدن در دستاوردها، دارای شکل‌ها و گونه‌های بسیار متنوعی است. برخی بر حسب بهره فیزیکی به کارکنان پاداش می‌دهند، در حالی که برخی دیگر پاداش‌ها را به معیارهای بزرگ‌تر عملکرد مالی مشروط می‌سازند. بعضی از برنامه‌ها فقط برای بهبود بهره‌وری نیروی کار، پاداش در نظر می‌گیرند؛ در صورتی که سایر برنامه‌ها اجرت را مشروط به صرفه‌جویی در مصرف مواد و انرژی می‌دانند. برخی از برنامه‌های تسهیم، دستاورد کارکنان را در منافع حاصله از کاهش هزینه‌ها تسهیم می‌کنند ولی سایر برنامه‌ها بابت بهبود بازده کیفیت، خدمات و یا تحویل (کالا) پاداش می‌پردازند. تعدادی از برنامه‌ها بابت بهبودهایی که بیش از سطوح عملکرد گذشته شرکت باشد به کارکنان پاداش می‌دهند، حال آنکه در سایر برنامه‌ها لازم است قبل از اینکه پاداشی دریافت شود به اهدافی فراتر از اهداف مدیریت دست یافت. در واقع برنامه‌های موفق با نیازها و مقتضیات سازمان تطابق دارند. در این رابطه عواملی چون نیاز به

رقابت در عصر کنونی، حمایت از امنیت شغلی، مزایای انگیزشی و حمایت از مشارکت کارکنان موجب رشد فوق‌العاده تسهیم دستاوردها در دهه‌های اخیر شده است (بلکر، ۱۳۷۴: ۱۷۴-۱۷۱).

## دستمزد و ثبات بهره‌وری

مطالعات اولیه رابطه‌ای مثبت بین دستمزد و بهره‌وری را پیدا کردند که دستمزدها و بهره‌وری دارای همبستگی بسیار مثبت هستند، اما هیچ دلیل تئوریک برای این ارتباط وجود ندارد. اگر برای رشد بهره‌وری، الگوی ثابتی داشته باشیم همه کارخانه‌های یک صنعت اساساً باید دارای سطوح دستمزد و بهره‌وری یکسانی باشند، در حالی که عدم تجانس در رشد بهره‌وری کارخانه‌های یک صنعت دیده می‌شود که این امر ناشی از کاربرد انواع تکنولوژی، تفاوت در کارآفرینی، توانایی مدیریتی، تنوع در هزینه‌های ورودی، کانال‌های توزیعی، استراتژی‌های بازاریابی و ... می‌باشد. این تفاوت‌ها به ویژه در کاربرد انواع تکنولوژی تحت تأثیر ویژگی‌های نیروی کار قرار می‌گیرد و بنابراین سبب نامتجانس بودن دستمزدها می‌گردد (لانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۲۵).

## نتیجه

نظام پرداخت یکی از اجزای کلیدی سیستم مدیریت منابع انسانی است که عملکرد آن نقش مؤثری در بهبود بهره‌وری نیروی کار و متعاقباً بهره‌وری کل سازمان خواهد داشت. در این خصوص روش‌های گوناگونی وجود دارد که از طریق آن‌ها می‌توان عملکرد نظام پرداخت را در جهت ارتقای بهره‌وری کلی سازمان قرار داد؛ به نحوی که در بهترین حالت، استراتژی پاداش با استراتژی کلی شرکت هماهنگ شده و منجر به تحکیم و تقویت یکدیگر می‌شوند. در این صورت سیستم‌های پاداش از طریق تأثیرگذاری بر رفتارهای فردی و سازمانی می‌توانند به بهبود عملکرد سازمان کمک کنند (ر.ک. آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۲۷۵). البته تفاوت‌های موجود میان سازمان‌های مختلف ایجاب می‌کند که هر سازمانی متناسب با شرایط خاص و ویژگی‌های منحصر به فرد خود، روش متفاوتی را در خصوص متناسب کردن عملکرد نظام پرداخت با الزامات بهره‌وری به کار گیرد. در این رابطه سازمان‌ها و نهادهای مختلف، می‌توانند بر طبق

فعالیت‌ها و اهداف سازمانی خود، از راهبردها و استراتژی‌های متنوعی (که در تحقیق به آن‌ها اشاره شد) در جهت افزایش تأثیر عملکرد نظام پرداخت بر بهبود بهره‌وری سازمان، استفاده نمایند.

## منابع

- (۱۳۸۴)، *اقتصاد ایران*، ش ۸۰ مهر ۱۳۸۴، ص ۱۰.
- (۱۳۸۵)، «توصیه‌هایی برای ایجاد رضایت شغلی و افزایش بهره‌وری توسط کارکنان»، *صنعت کفش*، ش ۱۱۵، تیرماه ۱۳۸۵، ص ۵۴.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۰)، *راهبردهای مدیریت منابع انسانی (رویکرد کلی کسب و کار)*، ترجمه: خدایار ایبلی و حسن موفقی، تهران: نشر فرا.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی راهنمای عمل*، ترجمه: سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ابراهیمی مهر، محمدرضا (۱۳۸۵)، «عوامل اساسی بهبود بهره‌وری»، *فصلنامه عصر کیفیت*، ش ۳، زمستان ۸۵، ص ۱۸.
- ابطی، سید حسین؛ کاظمی، بابک (۱۳۷۸)، *بهره‌وری*، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- اثباتی، کورش (۱۳۸۳)، «بهره‌وری مدیریت دولتی نوین»، *فصلنامه بانک صادرات*، ش ۲۸، بهار ۱۳۸۳، ص ۶۵.
- بلکر، جان‌جی (۱۳۷۴)، *راهنمای جامع مدیریت بهره‌وری*، ترجمه: معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، تهران: بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی.
- جزینی، نسرین (۱۳۷۵)، *مدیریت منابع انسانی*، تهران: چاپ و نشر بازرگانی.
- حاج کریمی، عباسعلی (۱۳۷۸)، *مدیریت منابع انسانی*، تهران: چاپ و نشر بازرگانی.
- حاج کریمی، عباسعلی؛ پیرایش، رضا (۱۳۸۵)، «تبیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از تکنیک‌های تحلیل مسیر»، *فرهنگ مدیریت*، ش ۱۴، پائیز و زمستان ۱۳۸۵، ص ۵۷.
- دسلر، گری (۱۳۷۸)، *مدیریت منابع انسانی*، ترجمه: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- زارعی‌متین، حسن (۱۳۷۹)، *مدیریت منابع انسانی*، قم: مرکز انتشارات دفتر تبلیغات حوزه علمیه قم.
- زمانی، فرهاد (۱۳۷۵)، *بررسی عوامل مؤثر در ارتقای بهره‌وری نیروی کار در صنایع ملی مس ایران*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- سهرابی، ابوالفضل (۱۳۸۱)، «مطالعه روابط انسانی (با تأکید بر انگیزش) در مراکز آموزشی»، *مجله مجتمع آموزش عالی قم*، ش ۱۵، ص ۱۱۱.
- شرفیانی، محمدعلی (۱۳۸۶)، *مدیریت سرمایه انسانی*، تهران: مهر کاویان.
- شکورشهبابی، رضا؛ کاکایی، رضا؛ رضانی، رضا (۱۳۸۷)، «بررسی تأثیرات مؤلفه‌های کیفی بر شاخص‌های دستمزد و بهره‌وری نیروی کار معادن کشور»، *فصلنامه آموزشی مهندسی ایران*، ش ۴۰، زمستان ۱۳۸۷، ص ۱۲۷.
- شیخ‌الاسلامی، سیدجلال ناصر (۱۳۷۷)، *بررسی برخی عوامل مؤثر بر کارایی کارمندان در ادارات دولتی*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

- طاهری، شهنام (۱۳۷۸)، *بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌ها (مدیریت بهره‌وری فراگیر)*، تهران: هستان.
  - فرهمند فرخ، محمدرضا (۱۳۷۹)، *نقش عوامل انگیزشی در رابطه با کارایی کارمندان مدیریت امور اعتباری بانک تجارت*، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
  - کازرونی، علیرضا؛ سجودی، سکینه (۱۳۸۵)، «نقش بهره‌وری در تعیین سطح دستمزد نیروی کار در بخش صنعت ایران (۱۳۷۶ تا ۱۳۸۲): رهیافت داده‌های تلفیقی»، *مجله تحقیقات اقتصادی*، ش ۷۷، بهمن و اسفند ۱۳۸۵، ص ۱۶۹.
  - کازرونی، علیرضا؛ محمدی، علیرضا (۱۳۸۶)، «بررسی رابطه بین بهره‌وری و دستمزد در بخش صنعتی ایران»، *پژوهش‌های اقتصادی ایران*، ش ۳۱، تابستان ۱۳۸۶، ص ۱۲۷.
  - میرسیاسی، ناصر (۱۳۸۱)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار*، تهران: نشر میر.
  - همدانی، علی... (۱۳۸۷)، «افزایش دستمزد را با بهره‌وری همراه کنید»، *اقتصاد ایران*، ش ۱۱۰، فروردین ۱۳۸۷، ص ۲۹.
- 
- Chatterji, Monojit; Sparks, Ragor (1991), "Real Wages, Productivity and the Cycle: An Efficiency Wage Model", *Journal of Macroeconomics*, summer 1391, vol.13, no.3, p.495.
  - Curtain, Richard (1996), "Designing a Pay System for Teams", *Curtain Consulting*, Melbourne, July 1996, pp1-15.
  - Feldstein, Martin (2008), "Did Wages Reflect Growth in Productivity?", *Journal Of Policy Modeling*, 30(2008), 591-594.
  - Long Mark C; Dziczek Kristin M; Luria Daniel D.; Wiarda Edith A. (2008), "Wage and Productivity Stability in U.S. Manufacturing Plants", *Monthly Labor Review*, May 2008, 24-36.
  - Millea, Meghan; Scott, M.; Fuess, Jr. (2005), "Does Pay Affect Productivity or React to it? Examination of U.S Manufacturing", *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 45(2005), 796- 807.
  - Smoot, Delores A; Duncan, Phillip K, (1997), "The Search for the Optimum Individual Monetary Incentive Pay System: A Compare", *Journal of Organizational Behavior Management*, 17, 2; ABI/INFORM Global, pp 5-75.
  - Symeonidis, George, (2008), "The Effect of Competition on Wages and Productivity: Evidence from the United Kingdom", *The Review of Economics and Statistics*, February 2008, 90(1): 134-146.