



HERFESH+

حرفه پلاس، ورود به دنیای حرفه‌ای‌ها

مدیریت جبران خدمات

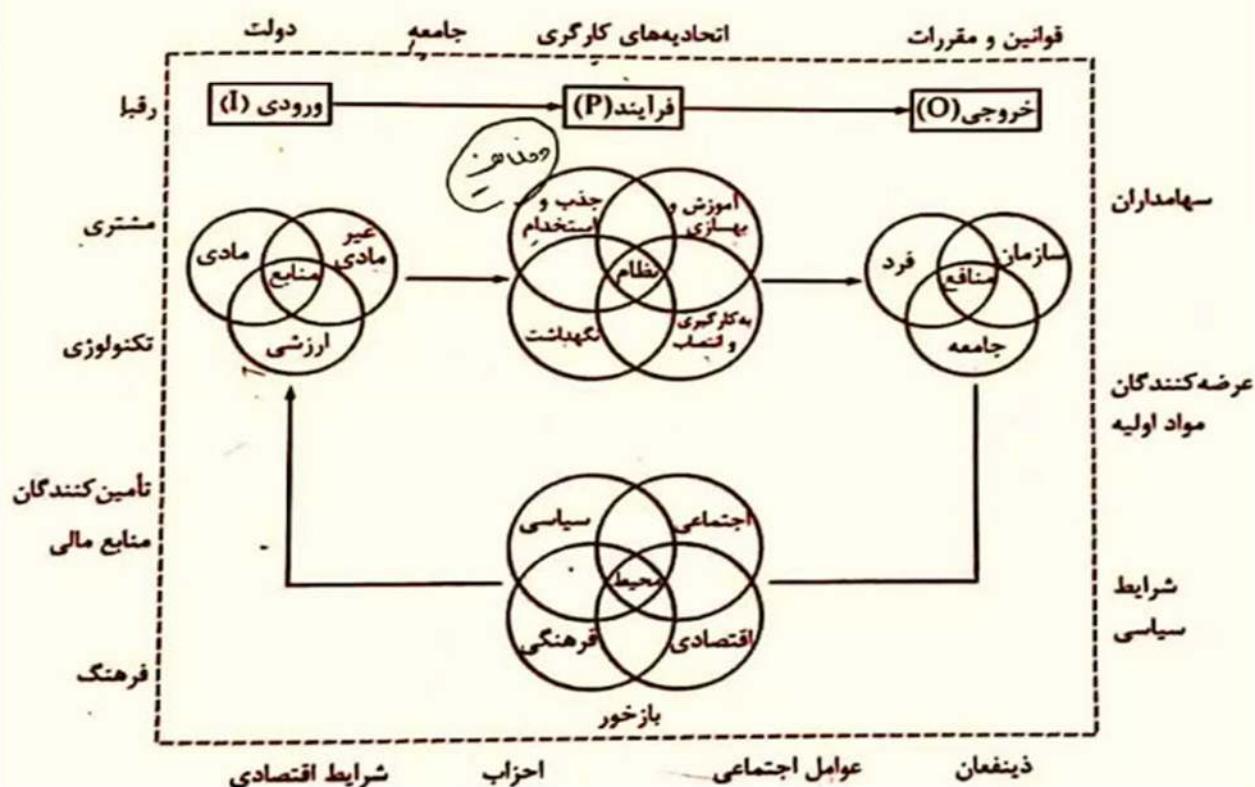
سیر توسعه مدیریت و جوامع بشری

ردیف	سیر توسعه	نظریه پرداز	دانشمندان علوم اجتماعی	دانشمندان مدیریت	الوین تافلر
۱	عصر شکار یا جامعه خوراک جو	✓	جوامع سنتی	منبع قدرت: نیروی یدی و فیزیکی	موج اول
۲	عصر پالیزی	✓			
۳	عصر چوپانی یا انسان بزرگ	✓			
۴	عصر کشاورزی	✓			
۵	عصر صنعتی	✓	جوامع صنعتی	منبع قدرت: ماده و انرژی	موج دوم
۶	عصر فراصنعتی (اطلاعات و ارتباطات)	✓	جوامع اطلاعاتی	منبع قدرت: اطلاعات و دانش ^۱	موج سوم

رابطه بین مکاتب مدیریت و مدیریت منابع انسانی

مکتب	واژه رایج	مشخصات
کلاسیک	نیروی یدی و فیزیکی ^۱	غلبه وجه یدی و فیزیکی به گونه‌ای که منبع قدرت در زور بازوی افراد تجسم می‌شد.
نئوکلاسیک	کارکنان ^۲ (پرسنل)	توجه به جمع تشکل یافته و نیازهای رفاهی و اجتماعی کارکنان برای افزایش کارایی.
سیستمی	منابع انسانی ^۳	نگاه به انسان به عنوان ذخیره و منبع باارزش سازمانی که جایگاه آن به مراتب از سرمایه‌های فیزیکی و ماشین آلات بالاتر است.
انتضایی	کارگران دانش ^۴ (دانشگران)	انتقال قدرت از بازو به کاسه سر و توجه به خلق دانش به عنوان مهم‌ترین عامل مزیت رقابتی سازمان. کارکرد اصلی مورد انتظار از منابع انسانی همانا تولید دانش است، زیرا سازمان‌ها دانش محور ^۵ شده‌اند و کار یدی جای خود را به کار دانشی داده است.

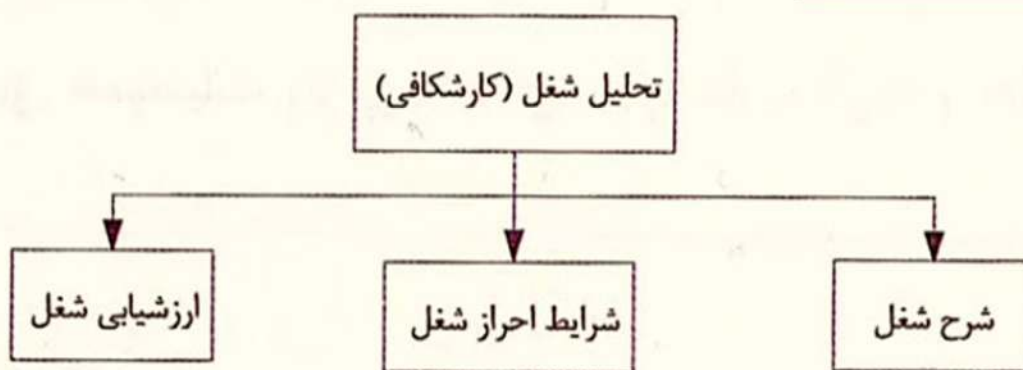
سیستم مدیریت منابع انسانی



چرخه منابع انسانی

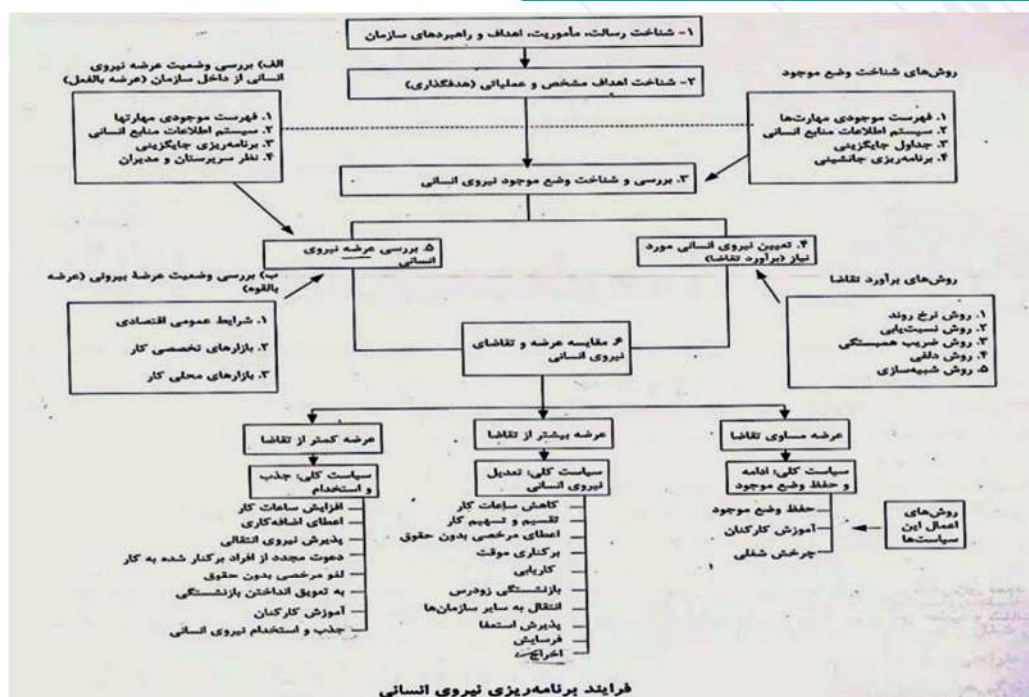


تحلیل شغل

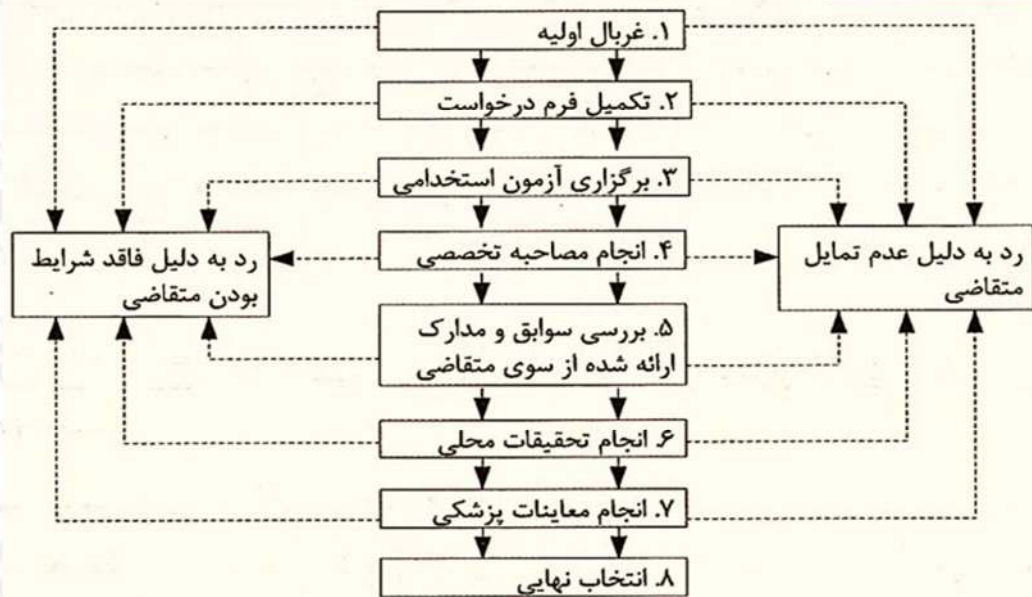


ردیف	حوزه اصلی	شرح جزئیات
۱	شناختنامه و مشخصات شغل	عنوان شغل، رشته شغلی، کد شغل، شماره پست، رشته شغلی، مشاغل زیرمجموعه این شغل، مرکز هزینه، طبقه شغلی
۲	وظایف و تکالیف شغل برحسب اهمیت	
۳	اختیارات شغل برحسب اهمیت	
۴	پاسخگویی و مسئولیت‌های شغل	
۵	ارتباطات، گزارش‌دهی و گزارش‌گیری نسبت به مشاغل بالادست و زیردست	
۶	ابزارهای مورد نیاز برای انجام شغل	
۷	دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای انجام شغل	
۸	شایستگی‌های لازم اعم از ویژگی‌های فردی و تخصصی برای انجام شغل	
۹	شرایط فیزیکی محیط کار	

فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی

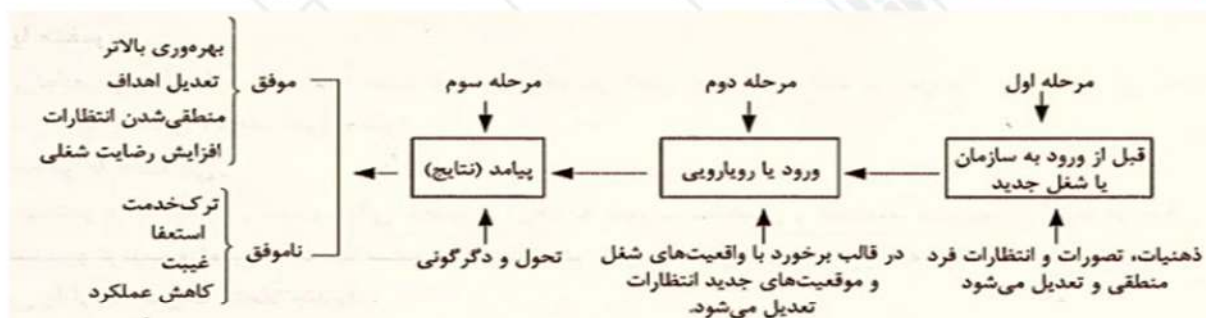


کارمندیابی



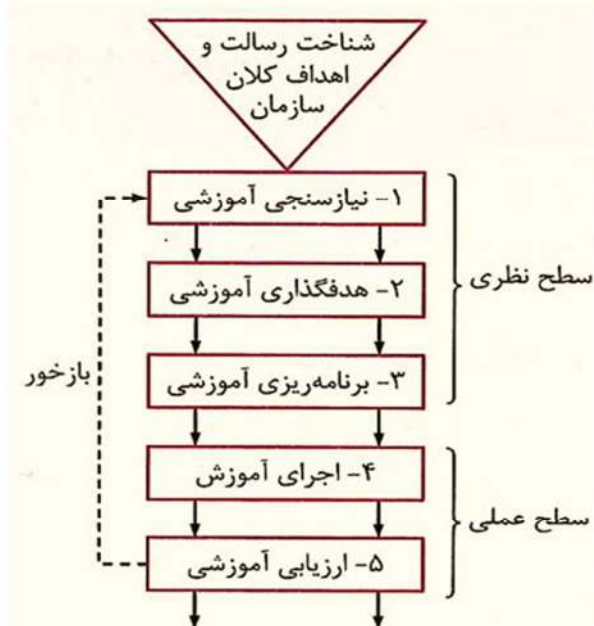
فرایند کارمندیابی

فرایند اجتماعی سازی

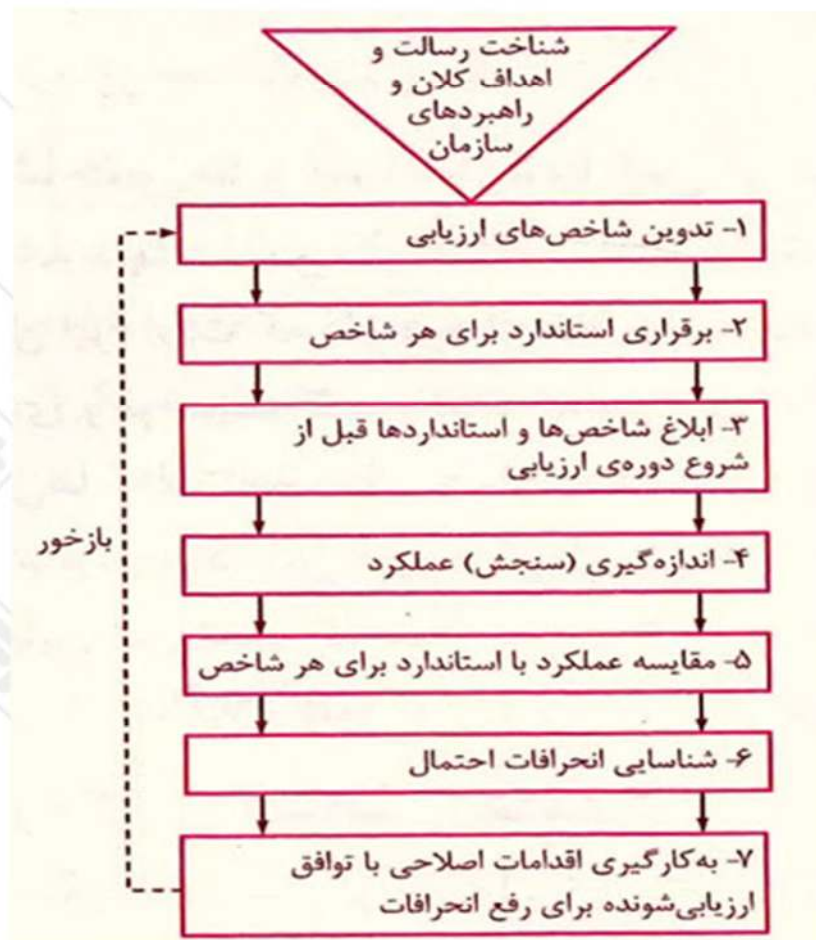


فرایند اجتماعی سازی

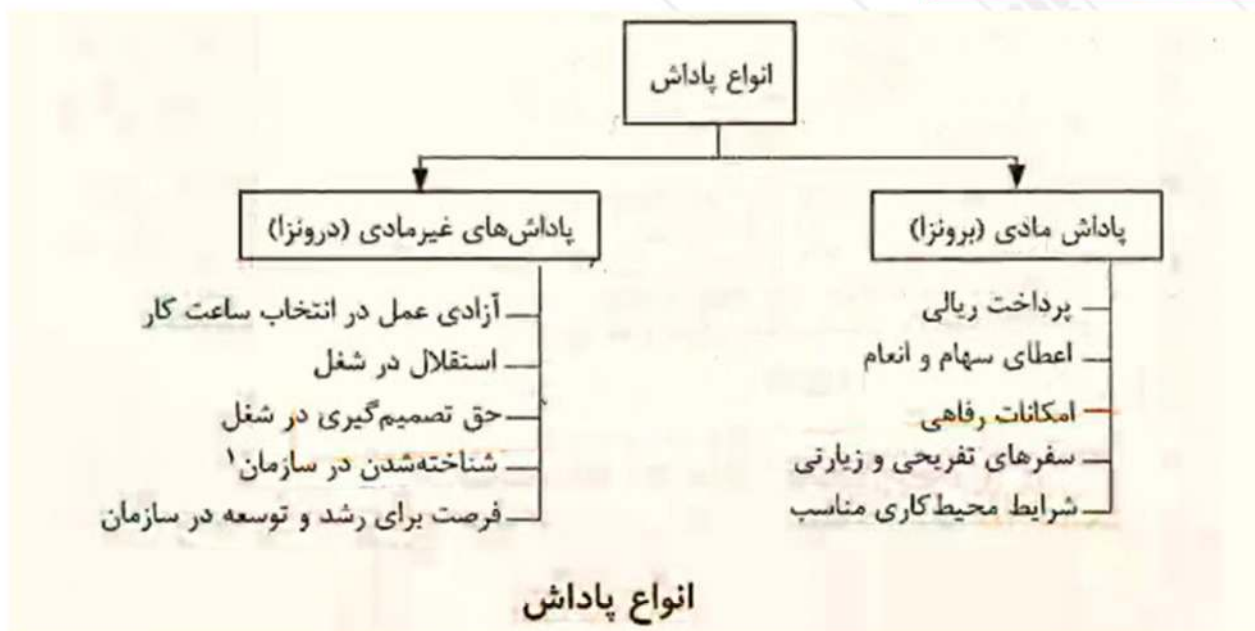
فرایند آموزشی



فرایند ارزیابی عملکرد



انواع پاداش



تاثیر کارکرد نظام پرداخت های یک سازمان اعم از حقوق، مزایا، پاداش، انعام و مواردی از این قبیل از دیرباز در کانون توجه اندیشمندان مدیریت بوده است. از این رو طراحی و استقرار نظام پرداخت های اثر بخش از اهمیت خاصی برخوردار است.

همچنین در دنیای واقعی، با کارکنانی مواجه هستیم که اصلی ترین دلیل فقدان انگیزه برای تلاش و کوشش بیشتر را به ناکارآمدی نظام پرداخت ها نسبت می دهند.

از سوی دیگر، مقوله **پول و درآمد مادی** به طور غیر قابل انکاری محرک انگیزشی محسوب می شوند.

هر چند نمی توان این قاعده را به صورت عام تسری داد ولی به طور کلی میزان درآمد شغلی نزد بسیاری از افراد جایگاه ویژه ای دارد.

طراحی و استقرار نظام پرداخت اثر بخش مستلزم وجود مبانی نظری قوی است. بنابراین ضرورت دارد ابتدا تئوری های مربوط به حقوق و دستمزد اقدام نماییم.

قبل از بیان تئوری های حقوق و دستمزد ابتدا لازم است با استفاده از مبانی نظری، ضرورت وجود این سیستم در سازمان به تصویر کشیده شود.

تئوری انتظارات متقابل از حیث فلسفی توجیه کننده ضرورت استقرار نظام دستمزد است.

در این تئوری اشاره میشود همچنان که سازمان انتظار دارد فرد انرژی، دانش، مهارت و توانایی و به طور کلی ظرفیت خود را در اختیار سازمان قرار دهد.

متقابلا فرد انتظار دارد که سازمان بر نحو مقتضی خدمات وی را جبران کند و اگر این انتظار به صورت متقابل برآورده نشود و به تعبیری **یکطرفه** باشد موجب کاهش انگیزه می شود. حقوق، دستمزد و مزایای یکی از راههای جبران تلاش های کارکنان است.

چگونگی پرداخت و انتظار برابری یا عدالت در نظام پرداخت های سازمان نیز دارای اهمیت است. تئوری برابری ناظر بر ادراک تبعیض یا عدالت در نظام پرداخت ها را تعیین می کند و احساس تبعیض به وی دست ندهد میزان انگیزه وی برای تلاش افزایش می یابد. بدین دلیل گفته میشود مهمترین کاربرد تئوری برابری در نظام پرداختها، پاداش، تشویق و تنبیه است.

تعریف حقوق و دستمزد

حقوق مقرری ثابتی است که به فرد در قالب هفتگی، پانزده روز یا ماهانه پرداخت میشود.

در کشور ما طبق قوانین پرداخت حقوق در بخش دولت به صورت ماهیانه است ولی در کشورهای دیگر ممکن است هفتگی یا کمتر و بیشتر باشد. دستمزد مبلغی است که براساس کار فرد پرداخت می شود و بلکه تابعی از مدت نیست. بلکه به زمان و میزان کار انجام شده بستگی دارد. تفاوت اساسی حقوق و دستمزد در ثابت بودن یا نبودن مبلغ پرداختی است.

نظر به اینکه طراحی یک سیستم حقوق و دستمزد بایستی از حیث مبانی نظری دارای توجیه باشد و در ادامه این تئوری ها مطرح و به اختصار توضیح داده میشود:

نظریه پرداخت بر مبنای عرضه و تقاضای نیروی انسانی

این تئوری ریشه در نظریه اقتصاد بازار آزادی مبنی بر تعیین قیمت بر اساس شرایط عرضه و تقاضا دارد.

بر اساس این نظریه نظام پرداخت تابعی از تعداد و کمیت نیروی انسانی است. بدین صورت در فصول و زمانی که عرضه فراوان است، سطح حقوق و دستمزد پایین و متقابلاً شرایطی که عوامل تولید مشغول به کار هستند، و عرضه نیروی انسانی کم و متقابلاً تقاضا زیاد است، سطح پرداخت ها بالا می رود تا در یک چرخ زمانی معقول به تعادل برسد. این نظریه برای سازمان های رقابتی که محصول و خدمات آنها در قالب **قیمت گذاری رقابتی** ارائه می شود کاربرد دارد.

نظریه پرداخت بر مبنای حداقل معیشت یا فقر مطلق

این نظریه که در کشورهای بلوک شرق سابق به طور گسترده مورد عمل بود مبتنی بر حداقل دستمزد است که توسط آن امکان بقا و ادامه - حیات میسر می شود. هم اکنون در کشور هایی نظیر چین و کره شمالی این سیستم فعال است.

مطابق این تئوری هزینه های زندگی بر اساس کمترین مقدار که بتوان با آن زندگی نمود برآورد می شود و پایه نظام پرداخت ها قرار میگیرد.

نظریه پرداخت بر مبنای هزینه های زندگی

هزینه زندگی به بهرمندی خانواده از متوسط امکانات آموزشی، بهداشتی، رفاهی، تفریحی، اقامتی و مواردی از این قبیل اشاره دارد. میزان هزینه خانواده همه ساله توسط شاخص قیمت مصرف کننده یا خرده فروشی که توسط بانک مرکزی تعیین می شود و با توجه به متوسط هزینه های خانوار که در مناطق مختلف کشور متفاوت است. نظام پرداخت ها تدوین می شود به گونه ای که معادل رشد هزینه های نسبی سطح دریافتی های کارکنان نیز افزایش می یابد. در حال حاضر این موضوع در کشور ما موضوع چالش برانگیزی شده است و به طوری که ارقام متفاوت از سوی مراجع مختلف اعلام می شود و هنوز بر روی آن توافق وجود ندارد و در نتیجه در نظام پرداخت ها چه در بخش دولتی و چه خصوصی مورد عمل قرار نمی گیرد. اساسا منطق نظام هماهنگ پرداخت با تئوری پرداخت بر مبنای هزینه های زندگی سازگاری ندارد زیرا هزینه های نسبی خانواده در مناطق مختلف یکسان نیست.

نظریه پرداخت بر مبنای قدرت پرداخت کاری

مطابق این نظریه هر سازمانی که توان مالی بیشتری دارد به کارکنان خود پرداخت بیشتری می کند. هر چند به کارگیری این نظریه برای کارکنان سازمان مورد نظر جذاب است اما در بلند مدت عدم تعادل و اعتراض را ایجاد و حتی در برخی موارد باعث ایجاد تورم می شود.

مثلا پنج بنگاه صنعتی در یک کشور در حال فعالیت هستند و چنانچه دو واحد آن پردرآمد و بقیه ضعیف باشند پرداخت بر اساس توان مالی کار فرما اساسا زمینه ای اعتراض را به دلیل تورم ناشی از بالا بردن سطح دریافتی کارکنان در سه کارخانه کم درآمد فراهم می آورد.

نظریه پرداخت بر مبنای بهره وری

بهره وری معادل کارایی به علاوه اثر بخشی است. در این تئوری تاکید میشود حقوق و دستمزد نیروی کار به نسبت افزایش بهره وری آنان علاوه بر بهره وری سازمان افزایش یابد. معیار سنجش بهره وری در این نظریه سیستم قیمت است. یعنی هر قدر بتوان محصول را با همان کیفیت ولی با قیمت پایین تر تولید و عرضه کرد متناسب با بهره وری حاصل شده از کاهش قیمت تمام شده پرداخت به کارکنان صورت پذیرد. باید توجه نمود که کاهش قیمت نباید به معنی فدا کردن کیفیت باشد.

نظریه پرداخت بر مبنای مذاکرات دسته جمعی

این نظریه که به سه جانبه گرایی نیز معروف است. سطح پرداخت بر اساس توافق بین نماینده کارگران کارفرمایان و دولت در قالب توافق سه جانبه تعیین میشود این نظریه در زمان جنگ سرد و به ویژه در کشورهای بلوک شرق که اتحادیه های کارگری دارای قدرت قابل ملاحظه ای بودند به کار گرفته میشود. اما پس از فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی در اوایل ۱۹۹۰ و به تبع آن ضعیف شدن اتحادیه های کارگری در حال حاضر کمتر مورد استفاده قرار میگیرد در کشور ما شورای عالی که متشکل از نمایندگان دولت، کارگران و کارفرمایان است همه ساله در اسفندماه نسبت به تعیین حداقل دستمزد برای مشمولان قانون تامین اجتماعی برای سال آتی تصمیم گیری می کند.

نظریه پرداخت بر مبنای قوانین و مقررات

در این نظریه قانون گذار با تدوین قانون نظام حقوق و دستمزد را تعیین و ابلاغ می کند. البته ممکن قانون گذار یک یا چند نظریه مثلاً هزینه های زندگی، نرخ تورم و مواردی از این قبیل را در نظام پرداخت مبنای عمل قرار دهد. در کشور ما قانون مدیریت خدمات کشوری نظام ها پرداخت ها را برای مشمولان قانون استخدام کشوری و یا همان نظام هماهنگ پرداخت مشخص کرد.

تئوری پرداخت یکسان برای مشاغل مشابه در قانون این نظریه قرار دارد. البته انتقاداتی به آن وارد است، زیرا اولاً ماهیت کار سازمان ها یکسان نیست و دیگر اینکه وقتی تفاوتی بین افراد پرتلاش و کم انگیزه در نظام پرداخت ها وجود نداشته باشد بعد از مدتی افراد پر کار و دارای انگیزه به جمع افراد فاقد انگیزه و کم کار اضافه می شوند.

نظریات انگیزشی در حقوق و دستمزد

انتقادهای وارد به نظام های پرداخت یکسان (هماهنگ)، صاحب نظران را به تئوری های انگیزشی در نظام حقوق و دستمزد رهنمون کرد. این نظریه به ویژگی های سیستم حقوق و دستمزد را به شرح زیر مطرح می کند:

موجب بهبود عملکرد شود.

انگیزه های لازم را برای تلاش بیشتر فراهم کند.

تابعی از میزان کار و فعالیت انجام شده باشد.

تبعیض آمیز نباشد.

زمینه های بروز خلاقیت و نوآوری را فراهم کند.

البته باید توجه کرد که دو خطر عمده سیستم های انگیزشی را به شرح زیر تهدید می کند:

ممکن است کیفیت فدای کمیت شود. یعنی افراد برای رسیدن به عملکرد و تولید بالاتر کیفیت را قربانی کنند.

فضای همکاری و مشارک گروهی آسیب ببیند. در طرح های انگیزشی که همکاری گروهی ضرورت دارد و ممکن است هر فرد فقط به بخش مربوط به کار خود توجه کند و دقت لازم را از حیث عملکرد خود که ورودی فعالیت فردی بعدی است را مد نظر قرار ندهد در این صورت تضاد در سازمان به وجود می آید.

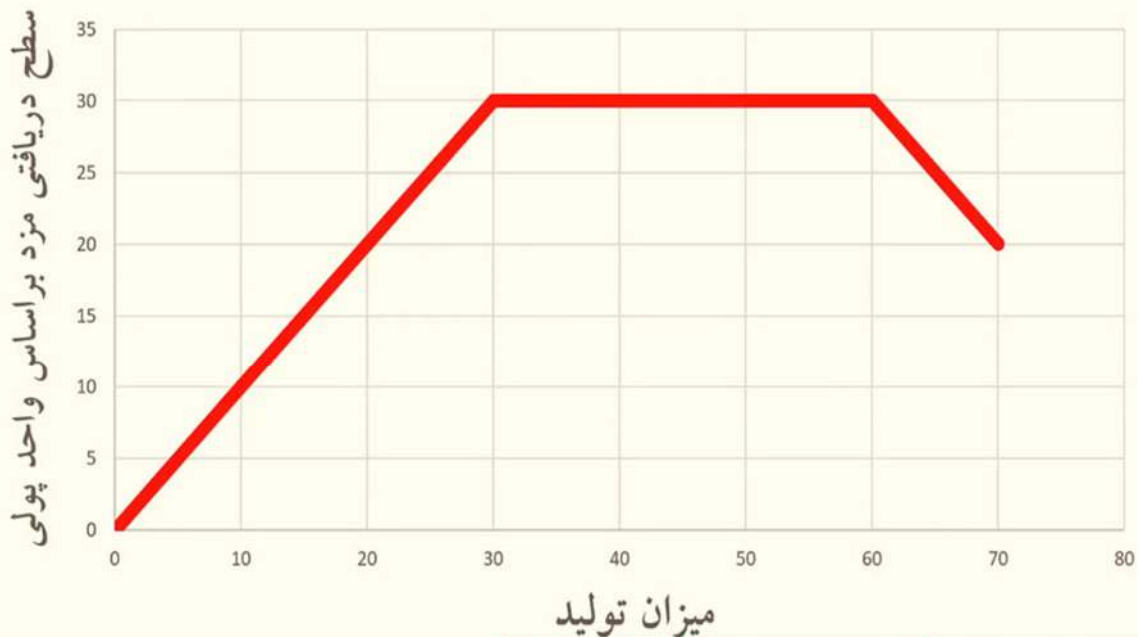
مثلا اگر یک کارگاه دوزندگی به دو فعالیت برش و دوخت بر اساس قطعه کاری دستمزد پرداخت شود عدم دقت فرد مسئول برش که ناشی از سرعت در تعداد برش هاست بر روی عملکرد فردی که عملیات دوخت را انجام میدهد تاثیر منفی میگذارد. این وضعیت باعث میشود فضای مشارکت و همکاری گروهی آسیب ببیند لذا در به کارگیری طرح های انگیزشی باید مراقب نمود که همکاری دسته جمعی دچار مشکل نشود.

طرح قطعه کاری

در این سیستم به ازای هر واحد تولید یا خدمت ارائه شده پرداخت صورت می گیرد. و به تعبیری میزان دریافتی کارکنان تابعی از تعداد واحد های تولید شده است. مثلا اگر به ازای تولید هر جفت کفش ۱۵۰۰۰ ریال دستمزد پرداخت شود در پایان روز کاری بر اساس تعداد محصول نهایی پرداخت می شود. البته باید توجه نمود که کیفیت فدای کمیت نشود. اما حسن این طرح عدم ضرورت نظارت مستقیم از حیث زمان شروع و پایان کار و اعطای عمل به شاغل برای انجام کار است.

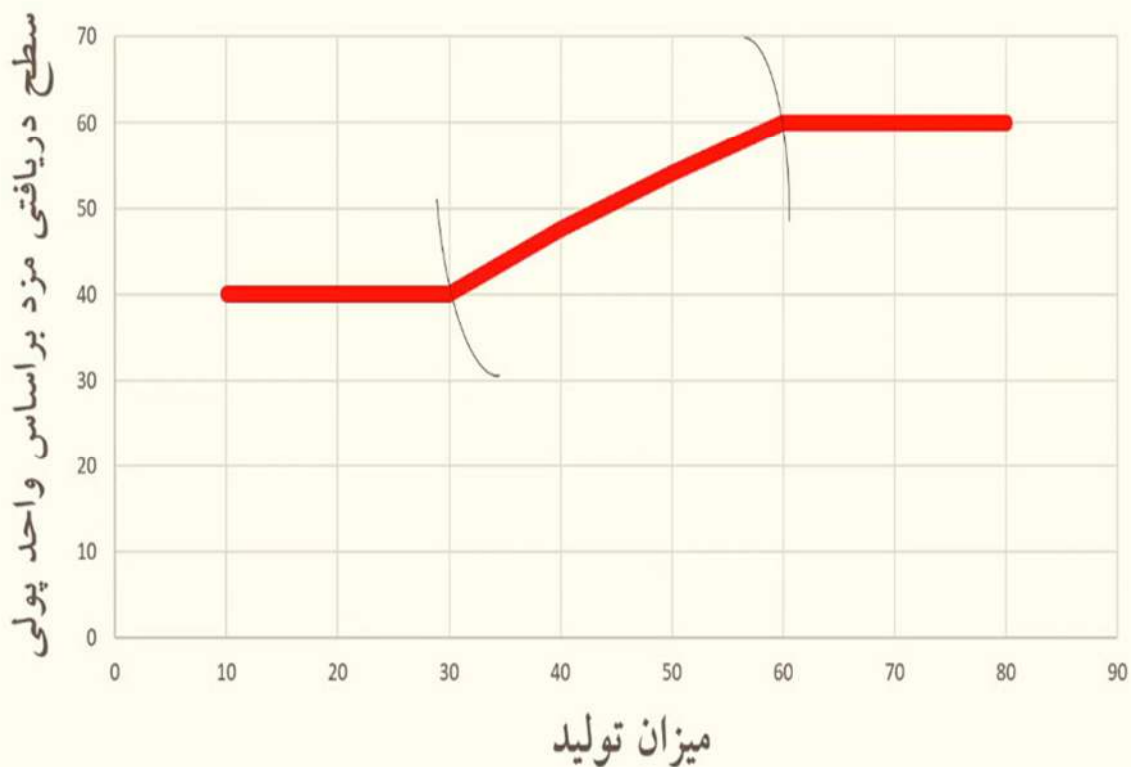
طرح نماپرداز (آکورد)

از آنجا که در طرح قطعه کاری خطر آسیب دیدن کیفیت متصور است طرح آکورد با ترکیب سه مولفه سطح تولید، میزان پرداخت و حفظ کیفیت الگو را ارائه می دهد که اولاً بتوان نسبت به مقایسه کارایی کارتان اقدام کرد و دیگر اینکه کیفیت فدای کمیت نشود.



طرح پاداش افزایش تولید (کارکرد)

اشاره شد که در طرح قطعه کاری امکان از دست رفتن کیفیت وجود دارد و طرح آکورد ضمن جبران این نقص این احتمال می رود که فضای همکاری و مشارکت در سازمان آسیب ببیند. از آنجا که سازمان یک سیستم است و اگر تمامی افراد همکاری نکنند اهداف محقق نمی شود. بنابراین طرح پاداش افزایش تولید در راستای انگیزشی بودن نظام پرداخت ها همراه با حفظ کیفیت و تقویت فضای مشارکت گروهی ارائه گردید.



طرح پاداش افزایش تولید (کارکرد)

در الگوی فوق میزان دریافتی صفر تا سی واحد تولید ثابت است و سطح دریافتی پس از رسیدن به رکورد مورد نظر متناسب با افزایش تولید از سی تا شصت واحد رشد افزاینده دارد و برای بیش از شصت واحد رقم ثابت می شود.

درباره اینکه پاداش ناشی از افزایش تولید چگونه توزیع شود. تا فضای همکاری و مشارکت آسیب نبیند دو طرح ارائه شده است.

طرح بیدو

بیدو معتقد است بخش زیادی از این پاداش معادل ۷۵ درصد باید به فرد با افرادی داده شود که مستقیماً درگیر عملیات بوده اند (کارکنان صفی) و ۲۵ درصد آنان به سرپرستان، روسا و واحد های ستادی داده شود.

چنین میتوان گفت که او معتقد است بیشتر درآمد حاصل از افزایش -تولید باید نصیب خود فرد شود.

طرح هالزی

هالزی مانند است سازمان یک سیستم است و به گونه ای که اگر تمامی افراد و واحد هم همکاری نکنند دستیابی به افزایش تولید امکان پذیر نیست.

مثلاً او می گوید در این افزایش تولید واحدهای ستای نظیر انبار، مالی، اداری علاوه بر واحدهای عملیاتی (صفی) نقش دارند. بنابراین اگر پاداش ناشی از افزایش تولید به افراد ستادی داده نشود در آینده آنها همکاری نخواهند کرد و افزایش تولید محقق نخواهد شد.

بنابراین او نسبت ۵۰ درصد را برای واحد های ستادی و صفی تجویز می کند. یعنی نصف پاداش بین واحد ستادی و نصف دیگر آن بین واحد های صفی توزیع شود تا روند افزایش تولید به صورت مستمر ادامه یابد.