

به نام خدا



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
موسسه آموزش عالی عطار
غیر دولتی - غیر انتفاعی

راهبردهای مدیریت منابع انسانی

راهبردهای جبران خدمات و پاداش منابع انسانی

Mostafa Jahangir (PhD)

www.mjahangir.ir

mjahangir@varastegan.ac.ir

منظور از جبران خدمات چیست؟
Compensation

منظور از جبران خدمات چیست؟

فرایند پرداخت و اعطای پاداش به کارکنان برای جبران تلاش ها و خدمات آنان



طرح های جبران خدمات

بن های خرید

پاداش عملکردی

بیمه بازنشستگی

بیمه درمانی و
تکمیلی

حقوق و دستمزد

تسهیلات و وام

طرح های بلندمدت
ارائه سهام

استفاده از خودروی
شرکت

پاداش پایان سال یا
پایان خدمت

عیدی

پرداخت هزینه
تحصیلات کارکنان

استفاده از مراکز
ورزشی

استفاده از مهدکودک
یا سرای سالمندان
شرکت

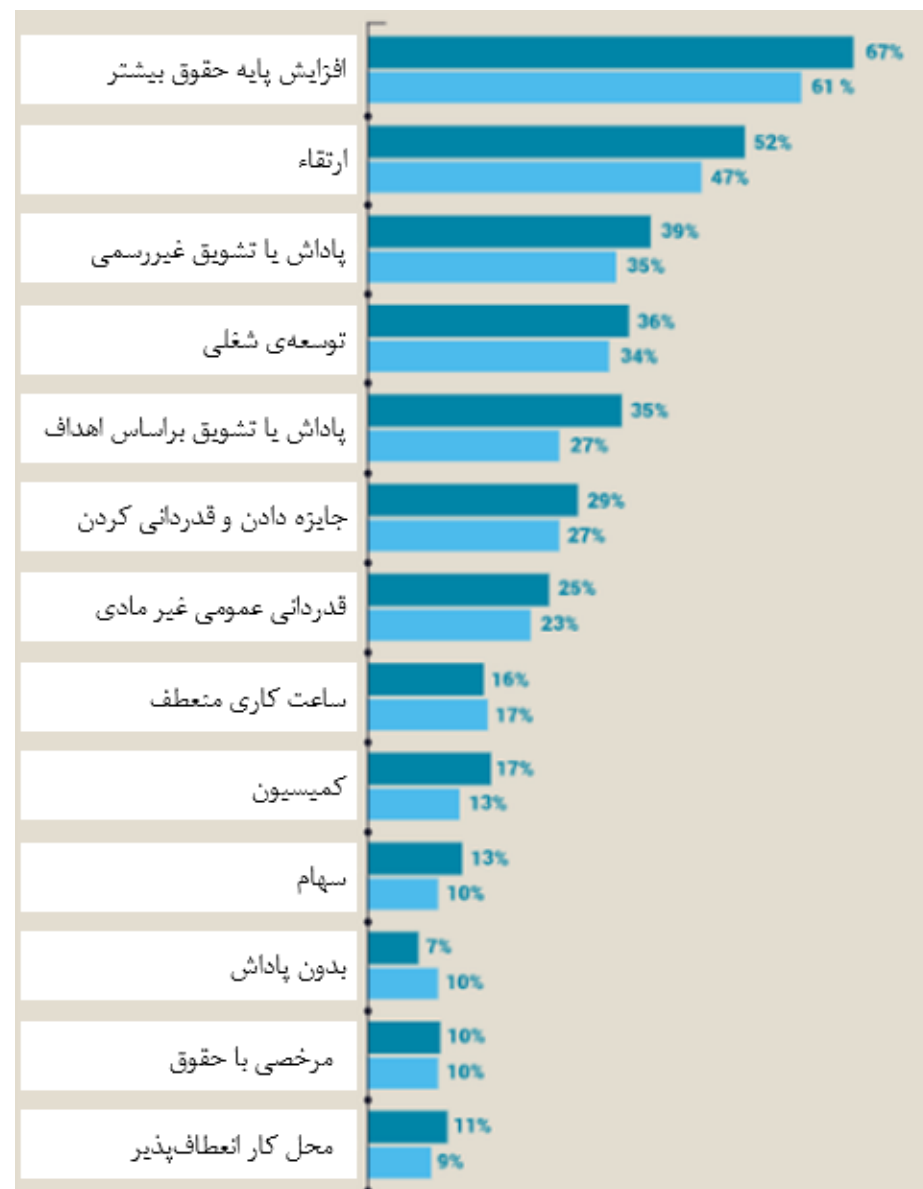
اضافه کاری

پرداختهای بدون
انجام کار (مرخصی
استعلاجی، مرخصی
با حقوق)

ساعت کاری منعطف

فرصت های
مطالعاتی با حقوق

رایج‌ترین شیوه‌های جبران خدمات شرکت‌ها



طرح های جبران خدمات شرکت دانا انرژی



پزشک سازمانی



مرخصی حمایتی تولد
فرزند/ ازدواج/ فوت بستگان



بیمه تکمیلی



مرخصی حمایتی به بانوان
(فرزند کمتر از ۶ سال یا فرزند از کار افتاده)



ساعت کاری منعطف



تسهیلات آموزشی
(بسته آموزشی)



تسهیلات ورزشی/سلامت



تسهیلات سفر
(کارکنان و خانواده آنها)



پاداش عملکردی



معاینات دوره ای ادواری



اختصاص فضای مجهز برای
آموزش های داخلی و واحدی



برگزاری دوره آموزشی
و هم اندیشی واحدی



برنامه های آموزشی
تخصصی و عمومی



فضای استراحت
و کتابخوانی (کافه کتاب)



تسهیلات وام

طرح های جبران خدمات شرکت تجارت الکترونیکی ارتباط فردا



حضور روانشناس
در شرکت



پزشک سازمانی



بیمه تکمیلی



تسهیلات رفاهی



تسهیلات مسکن



تسهیلات و
بورس آموزشی



ساعت کاری منعطف



فضای استراحت



امکانات بازی و تفریحی



تسهیلات ورزشی



اردوهای تیمی و آموزشی



جشن های تولد



پاداش عملکردی



پارکینگ



فضای کاری باز،
شیشه‌ای و شفاف



سرویس حمل و نقل



برنامه‌های آموزشی



کتابخانه و فضای
کتابخوانی



میان وعده



ناهار



صبحانه

طرح های جبران خدمات شرکت تیپاکس



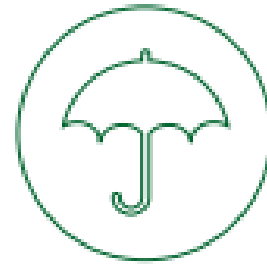
کتابخانه



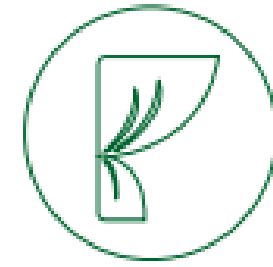
جشن های تولد



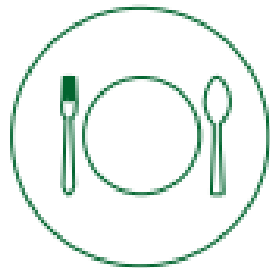
پزشک سازمانی



بیمه تکمیلی



تسهیلات رفاهی



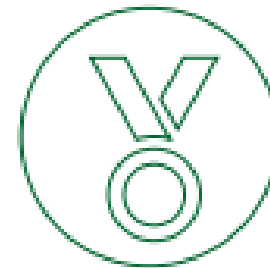
ناهار



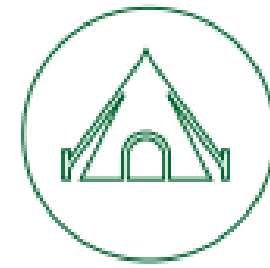
سرویس حمل و نقل



برنامه های آموزشی



پاداش عملکردی



اردوهای تیمی و آموزشی



پارکینگ

مزایای داشتن طرح های جبران خدمات غنی و متعدد

کارکنان بهتری جذب می شوند

کارکنان ماندگاری بیشتری دارند

انگیزه کارکنان افزایش می یابد

عملکرد کارکنان افزایش می یابد

نوآوری و مزیت رقابتی افزایش پیدا می کند

شیوه های جبران خدمات

جبران خدمات مبتنی بر حضور و ارشدیت

مفهوم

- پرداخت حقوق ثابت
- کارکنان به صرف حضور در سازمان حقوق دریافت می‌کنند.

جذب متقاضیان شغل

- کاهش میزان ترک کار
- استرس عدم امنیت شغلی به حداقل می‌رسد.

معایب

- عدم تاثیر مستقیم بر افزایش عملکرد
- ممکن است کارکنانی با عملکرد ضعیف تمایل به ترک کار نداشته باشند.
- بهره‌وری پایین

جبران خدمات مبتنی بر حضور و ارشدیت

در یک کارخانه اگر مشکل تعمیراتی پیدا می‌شد و به مسئول تعمیرات گزارش داده می‌شد، زمانی را به عنوان اضافه کاری در کارخانه باقی‌می‌ماند تا مشکل را برطرف کند.

در ساعات کاری تنها شرح وظیفه‌ای که ملزم به پیگیری آن بود سرکشی به سالن‌ها و نظارت بر امور بود. از نظر او حقوقی که دریافت می‌کرد بابت این موضوع پرداخت می‌شد و اگر لازم بود کاری انجام شود نیاز به پرداخت بیشتر در زمان اضافه کاری بود!



جبران خدمات مبتنی بر جایگاه شغلی

مفهوم

- افزایش پرداخت بر اساس ترفیع شغلی

مزایا

- عامل افزایش رقابت بین کارکنان برای ترفیع شغلی
- بهبود احساس عدالت

معایب

- تشویق ساختار سلسله مراتبی

جبران خدمات مبتنی بر مبنای شایستگی

مفهوم

- پرداخت مبتنی بر مهارت و شایستگی

مزایا

- عامل بهبود کیفیت

معایب

- هزینه بر بودن برنامه های پرداخت مبتنی بر مهارت

جبران خدمات مبتنی بر عملکرد

انواع

- پرداخت بر مبنای عملکرد فردی: کمیسیون یا پورسانت
- پرداخت بر مبنای عملکرد تیمی: به اشتراک گذاری منافع حاصله به کل اعضای تیم
- پرداخت بر مبنای عملکرد سازمانی: فروش سهام شرکت به کارکنان با تخفیف یا به صورت اقساطی

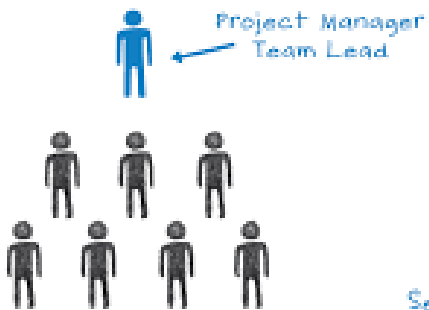
مزایا

- برانگیزاننده عملکرد
- متقاضیان کار عملکرد محور را جذب می‌کند.

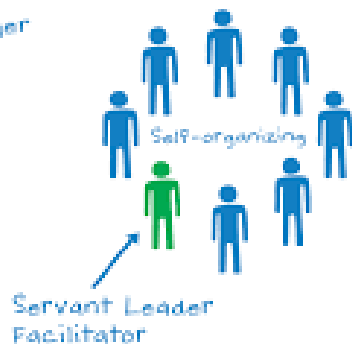
حقوق و دستمزد در سازمان‌های چابک

- حقوق از جایگاه سازمانی منفک می‌شود.
- میزان پرداخت بر اساس ارزشی که هر فرد برای سازمان خلق می‌کند و همچنین بازخورد هم تیمی‌ها تعریف می‌شود.
- درجه حقوق و دستمزد بر اساس معیارهایی نظیر توسط سطح مسئولیت‌های واگذار شده، میزان تجربه مربوط به نقش، شایستگی نشان داده شده در نقش، میزان خلق ارزش و همچنین سطح مهارت کارمند در نقش تعریف می‌شود.
- مهارت و دانش فرد بر اساس عملکردش در تیم تعریف می‌شود و لزوماً ارتباطی با تحصیلات دانشگاهی ندارد.
- پاداش‌ها بلافاصله بعد از عملکرد مطلوب تیم‌ها به افراد تعلق می‌گیرد.

Traditional Teams



Agile Teams



- ساختار پرداخت کاملاً شفاف است.
- حقوق و دستمزد رقابتی است.
- به یادگیری و اشتراک دانش پاداش داده می‌شود.

شاخص های تعیین میزان جبران خدمات

شاخص های تعیین حقوق و دستمزد و پاداش

میزان تحصیلات و آموزش مورد نیاز برای هر شغل

تجربه و مهارت لازم برای انجام شغل

سطح مسئولیت

شرایطی که کار در آن انجام می شود

روال صنعت و بازار

سودبخشی سازمان

راهکارهای بهبود اثربخشی جبران خدمات

راهکارهای بهبود اثربخشی پاداش های مالی

پیوند دادن پرداخت و پاداش با عملکرد

- به کارکنان با عملکرد بهتر باید بیش از کارکنان با عملکرد ضعیفتر، پرداخت و پاداش داده شود.

مرتبط بودن پاداش

- هر چه کارکنان ارتباط بیشتری بین فعالیتهای روزانه خود و پاداش آن ببینند، برای ارتقای عملکرد خود انگیزه بیشتری می یابند.

ارائه پاداش تیمی برای مشاغل وابسته به هم

- وقتی کارکنان در مشاغل بسیار وابسته به هم کار می کنند، باید از پاداشهای تیمی به جای پاداشهای فردی استفاده شود چرا که ارزیابی عملکرد فردی در چنین موقعیتهایی دشوار است.

راهکارهای بهبود اثربخشی پاداش های مالی

ارزشمند بودن پاداش

- گاهی شرکت ها درباره این که کارکنان چه می‌خواهند، تصور غلطی دارند.
- البته راه حل این است که از کارکنان بپرسید که چه چیزهایی برای آن‌ها ارزشمند است.

مراقب عواقب پیش‌بینی نشده باشید

- گاهی سیستم‌های پاداش مبتنی بر عملکرد، تأثیر غیر منتظره و نامطلوب بر رفتار کارکنان دارد.
- یک پیتزا فروشی تصمیم داشت تا برای تحویل های به موقع، به رانندگان خود پاداش دهد. این برنامه باعث شد که پیتزاهای داغ تری به موقع به دست مشتریان برسد اما میزان تصادف رانندگان شرکت را هم افزایش داد؛ چراکه این برنامه تشویقی آنان را تشویق می‌کرد که بی احتیاط برانند.

استفاده از استراتژی سلف سرویس در جبران خدمات

مزایا را مطابق میل
کارکنان برای شان
فراهم می‌کند

به کارکنان امکان
انتخاب مزایای
دلخواه‌شان را می‌دهد

نظریه برابری و انگیزه بخشی جبران خدمات

نظریه برابری

(a) نابرابری به دلیل پرداخت کم



تلاش مهارت

شما

تلاش مهارت

دیگران

(b) برابری



تلاش مهارت

شما

تلاش مهارت

دیگران

(c) نابرابری به دلیل پرداخت بیش از حد



تلاش مهارت

شما

تلاش مهارت

دیگران

روش‌های پاسخگویی افراد به حس نابرابری پرداخت کم

• انجام کارها به صورت کندتر و ارائه پیشنهادات کمتر و مشارکت کمتر در رفتار شهروندی سازمانی

کاهش ورودی

• درخواست دستمزد بیشتر به صورت مستقیم یا غیرمستقیم استفاده غیرمجاز از منابع شرکت

افزایش نتایج

• درخواست ماهرانه از همکاری که در موقعیت مطلوب‌تری است برای انجام سهم بزرگ‌تری از کارها در توجیه دریافت دستمزد بیشتر و سایر نتایج او.

افزایش ورودی دیگران

• درخواست از شرکت برای کاهش دستمزد همکار.

کاهش نتایج دیگران

روش‌های پاسخگویی افراد به حس نابرابری پرداخت کم

- اعتقاد فرد به اینکه همکار وی واقعاً کار بیشتری انجام می‌دهد (به‌طور مثال ساعات کار طولانی‌تری دارد) یا نتایج بالاتری را که او دریافت می‌کند در واقع از آنچه فرد از بهره‌مند است بهتر نیست.

تغییر ادراکات

- فرد خود را با همکار دیگری که به موقعیت او (از لحاظ وظایف شغلی و معیار دستمزد) نزدیک‌تر است مقایسه می‌کند.

تغییر فرد مورد مقایسه

- اجتناب از فکر کردن به نابرابری با دور شدن از محل کاری که در آن همکار فرد حقوق بیشتری دریافت می‌کند، مرخصی استعلاجی بیشتر، انتقال به بخش دیگر یا ترک شغل.

ترک محل