

❖ فصل یازدهم: مدیریت حقوق و دستمزد

به کارکنان جهت جبران کاری که در سازمان انجام می دهند، حقوق و دستمزد پرداخت می شود اما بر جبران خدمات و زمان و نیرویی که کارکنان در جهت و به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می کنند پرداخت می شود که باید جنبه انگیزشی نیز داشته باشد. یعنی باید سیستمی طراحی و اجرا شود که کارکنان را به عملکرد موثر تشویق نماید.

ضمناً باید توجه داشت که بین حقوق و دستمزد تفاوت هایی وجود دارد یعنی منظور از دستمزد پرداختی است که مبنای آن محاسبه ساعت است و منظور از حقوق پرداخت هایی است که ماهانه صورت می گیرد. به عبارت دیگر دستمزد متداول ترین شیوه پرداخت به کارگران بوده و حقوق متداول ترین شیوه پرداخت به کارمندان است.

بررسی میزان پرداخت سازمان های رقیب گام بزرگی در جهت طراحی سیستم پرداخت منطقی، عادلانه و هماهنگ با روندهای اقتصادی و اجتماعی دارد. در صورتی که این مرحله به خوبی انجام نگیرد منجر به ترک سازمان توسط کارمند و پیوستن کارمند به سازمان های رقیب می باشد و یا در مرحله کارمندیابی به مشکل بر می خوریم.

✓ ویژگی های سیستم حقوق و دستمزد

- ۱) برای امرار معاش کافی باشد و نیازهای اولیه کارکنان را برطرف نماید.
- ۲) ایجاد انگیزه نماید و باعث تشویق کارکنان به عملکرد بهتر شود.
- ۳) اقتصادی و موثر باشد.
- ۴) سازمان را قادر نماید تا با سازمان های دیگر رقابت کند.
- ۵) منطقی باشد و کارکنان منطقی بودن آن را بپذیرند.
- ۶) منصفانه و عادلانه باشد.

✓ مسئولیت های سرپرستان و مدیران در طراحی حقوق و دستمزد:

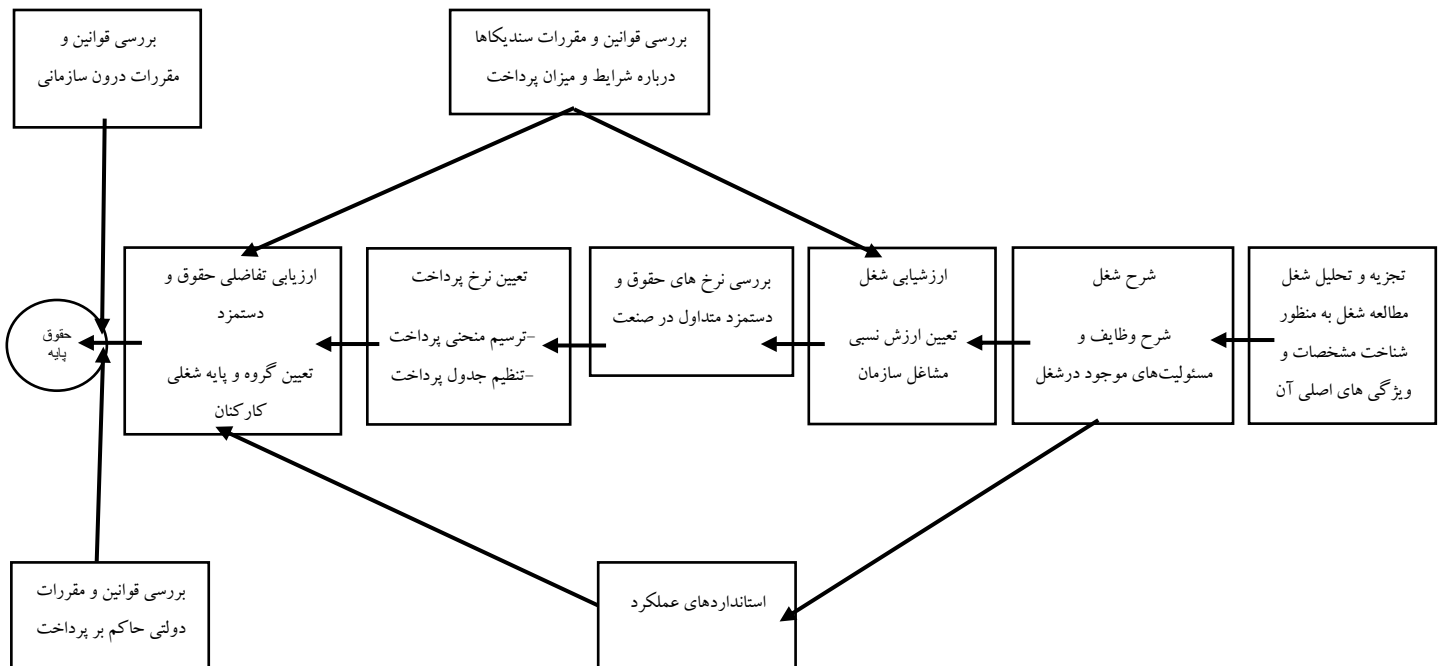
- حقوق و دستمزدی که به کارکنان پرداخت می شود، برای جبران وظایف و مسئولیت هایی مرتبط با شغل آنها می باشد.
- سرپرستان و مدیران اجرایی باید هر تغییر در شرح وظایف و مسئولیت ها را گزارش تا شرح شغل به روز باشد.
- باید نتایج حاصل از ارزشیابی مشاغل را مطالعه و درستی آن را تایید نمایند.
- اگر پرداخت به برخی از مشاغل متناسب نیست، پیشنهاد افزایش و یا کاهش داده شود.
- آثار ناشی از اجرای طرح ها و پرداخت های تشویقی را در عملکرد کارکنان گزارش کنند.
- نیاز به اضافه کاری را گزارش و نرخ عادلانه آن را پیشنهاد نمایند.
- مانع سوء استفاده از مزایایی شوند که به کارکنان اعطاء گردیده است.
- نقاط قوت و ضعف سیستم پرداخت را به مسئولان مربوطه گزارش نمایند.
- ویژگی های سیستم پرداخت را برای کارکنان توضیح و به سوالات پاسخ و شکایات کارکنان را به اطلاع مسئولین برسانند.
- دقت داشته باشند که پرداخت در سازمان با قوانین و مقررات دولتی در تضاد نباشد.

✓ مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد

- ۱) تجزیه و تحلیل شغل
- ۲) شرح شغل
- ۳) ارزشیابی شغل
- ۴) بررسی نرخ حقوق و دستمزدهای متداول در صنعت

- ۵) تعیین نرخ پرداخت
- ۶) تعدیل و ترمیم سیستم پرداخت
- ۷) ارزیابی تفاضلی حقوق و دستمزد
- ۸) بررسی قوانین و مقررات درون سازمانی
- ۹) بررسی قوانین و مقررات دولتی حاکم بر پرداخت
- ۱۰) تعیین حقوق پایه

در نمودار زیر مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد را مشاهده می کنید :



✓ روش های ارزشیابی

ارزش نسبی یک شغل، سهمی است که آن شغل در تحقق اهداف آن سازمان دارد اما چون اندازه گیری دقیق سهم هر شغل در موفقیت سازمان به آسانی میسر نیست باید شاخص ها و متغیرهای دیگری را پیدا کرد که با اندازه گیری آن بتوانیم ارزش هر شغل را تعیین نماییم و در این رابطه متغیرهایی که معمولاً برای ارزشیابی شغل از آنها استفاده می شود شامل مسئولیت، مهارت، تلاش و شرایط کار می باشند.

برای ارزشیابی مشاغل چهار روش اصلی وجود دارند که عبارتند از: روش امتیازی، مقایسه عوامل، طبقه بندی و رتبه بندی.

۱- روش امتیازی: (ویژگی مهم این روش سادگی و سهولت آن است) نخست، انواع مشاغلی که در سازمان وجود دارند شناسایی می شوند و سپس از هر گروه، یک شغل به عنوان نمونه انتخاب می شود و معمولاً نمونه های کلیدی برای ارزشیابی انتخاب می گردند و بعد زیر مجموعه های هر یک از این عوامل، شناسایی و انتخاب می گردند و برای هر کدام سطح های مختلف مشخص می گردد.

در مرحله بعد برای این زیر مجموعه ها ضریب گذاری انجام می گیرد و به ترتیب برای مهمترین عامل بیشترین امتیاز و هر چه کم اهمیت تر امتیاز کمتر می دهیم که این مراحل به اختصار عبارتند از: ۱- شناسایی انواع مشاغل؛ ۲- انتخاب یک شغل از هر گروه به عنوان نمونه؛ ۳- شناسایی عوامل کلیدی شغل نمونه؛ ۴- شناسایی زیرمجموعه های هر یک از عوامل؛ ۵- ضریب گذاری یا امتیازبندی عوامل کلیدی؛ ۶- محاسبه و تعیین امتیاز؛

۲- روش مقایسه عوامل: (ویژگی مهم این روش انعطاف پذیری آن است) ارزشیابی مشاغل به روش مقایسه عوامل در سال ۱۹۲۶ برای رفع کاستی هایی که در روش امتیازی مشاهده می شد، طراحی گردید. در این روش برخلاف روش امتیازی عوامل کلیدی به اجزای کوچکتر، یعنی زیرمجموعه ها و

درجات مختلف تقسیم و تفکیک نمی شود بلکه مشاغل براساس عوامل مختلف، مستقیماً با یکدیگر مقایسه می گردند که این مراحل به اختصار عبارتند از:

۱- معمولاً بین ۱۵ تا ۲۰ شغل از بین مشاغل انتخاب و سایر مشاغل با آنها مقایسه گردد ۲- عوامل کلیدی شناسایی، لیست و درجه بندی می گردند. ۳- جدول سهمیه ریالی هریک از عوامل کلیدی در سیستم جاری تعیین می گردد ۴- مقایسه دو جدول عوامل کلیدی و جدول سهمیه ریالی. ۵- طراحی جدول مقایسه عوامل.

۳- روش طبقه بندی مشاغل: (ویژگی مهم این روش کم هزینه، سادگی و سهولت استفاده آن است) بوسیله این روش ساده و متداول، مشاغل در سازمان طبقه بندی می شوند و در گروه های شغلی به خصوصی قرار می گیرند. روش های مختلفی برای طبقه بندی مشاغل وجود دارد. یک راه این است که برای هر گروه شرح گروه نوشته شود. سپس بسته به این که شغل با کدام گروه مطابقت دارد در آن گروه قرار گیرد مثل دسته بندی مشاغل ساده، نیمه ساده، تخصصی، حرفه ای.

۴- روش رتبه بندی مشاغل: در این روش مشاغل بر اساس یک فاکتور کلی نسبت به هم ارزشیابی می شوند. در واقع رتبه بندی نسبی مشاغل به این شکل ساده ترین روش ارزشیابی به شمار می آید. رتبه بندی در این روش طی چهار مرحله صورت می گیرد: مرحله اول: تجزیه و تحلیل شغل / مرحله دوم: دسته بندی مشاغل / مرحله سوم: انتخاب معیار مقایسه / مرحله چهارم: رتبه بندی مشاغل.

✓ مهمترین مشکلات بررسی حقوق و دستمزدهای متعارف در صنعت:

- گروه های شغلی مناسبی برای بررسی انتخاب نمی شوند.
- صنایع مناسبی برای بررسی انتخاب نمی شوند.
- معمولاً فقط اصل حقوق در نظر گرفته می شود و به پاداش ها و مزایایی که ممکن است علاوه بر حقوق به کارکنان پرداخت می گردد توجه نشود.
- اندازه یا نوع سازمانی که برای بررسی انتخاب می شود متناسب نیست.
- اطلاعات به روز نیست.
- سازمان هایی که برای بررسی انتخاب شده اند مناسب نیستند.
- تعداد سازمان های نمونه که برای بررسی انتخاب شده اند کافی نیستند.
- اطلاعات از کسانی دریافت شده است که صلاحیت کافی برای اظهار نظر نداشته اند.
- طرح تحقیق غلط است و مسایل و مشکلات دیگری وجود دارد که در مجموع، اطلاعات بدست آمده را از اعتبار ساقط می کند.

✓ دلایل برابری در سیستم پرداخت

در صورتی که در سیستم پرداخت برابری در سازمان وجود نداشته باشد منشاء نارضایتی می شود و همچنین اگر در صنعت هم برابری وجود نداشته باشد باعث ترک خدمت کارکنان خوب سازمان شده و جذب سازمان هایی می شوند که پرداخت های بهتری دارند.

✓ عوامل موثر در طراحی سیستم پرداخت

در طراحی سیستم پرداخت عواملی متنوع بسیاری دخالت دارند که دارای روابط متقابل پیچیده ای با هم هستند که عبارتند از:

ارزش نسبی مشاغل مختلف در سازمان، ارزش نسبی کارکنان، سطح حقوق و دستمزد رایج در صنعت، نقش اتحادیه ها و سندیکاهای کارگری و اوضاع اقتصادی کشور از جمله عوامل مهمی هستند که باید در طراحی سیستم حقوق و دستمزد در نظر گرفته شوند.

✓ ارزشیابی مشاغل مدیریتی و حرفه ای

مشاغل مدیریتی: هدف اصلی در این نوع مشاغل پرداخت حقوق و مزایا در سطحی است که باعث جذب و استخدام نخبگان و ماندن در سازمان شود. میزان حقوقی که به مدیران پرداخت می شود تابع دو عامل اصلی است:

۱) اهمیت و ارزش مشاغل مدیران برای سازمان

۲) توان و شایستگی آنها در انجام وظایف و مسئولیت در این مشاغل

مشاغل حرفه‌ای: تعیین حقوق و مزایا برای مشاغل حرفه‌ای کار ساده‌ای نیست و مسایل و مشکلات خاصی دارد. عوامل مهم در این مشاغل، کنجکاوی، قدرت تشخیص مسایل و حل آنها، نواندیشی و خلاقیت می‌باشد که قابل اندازه‌گیری دقیق نیست ضمن اینکه تاثیر عملکرد متخصصان در عملکرد سازمان تابع عوامل بسیاری است که بعضا خارج از کنترل آنها است و به همین دلیل اغلب نمی‌توان نتیجه تلاش و فعالیت آنها را به طور مستقیم مشاهده و اندازه‌گیری کرد.