
راهنمای تئوری و کاربردی جبران خدمات

نویسنده

مری کاساندرامامل

مترجم

امین فروتن



شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

تهران ۱۳۹۶



شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

راهنمای تئوری و کاربردی جبران خدمات

مری کاساندرامامل

مترجم: امین فروتن

مدیر هنری: پاشا دارابی

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: شرکت چاپ و نشر بازرگانی

چاپ اول: بهار ۱۳۹۶

تیراژ: ۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۵۶۰-۶

« کلیه حقوق محفوظ و مخصوص شرکت چاپ و نشر بازرگانی است. »

نشانی: تهران، خیابان کارگر شمالی، بالاتر از بلوار کشاورز، نبش کوچه

همدان، شماره ۱۲۰۶ | تلفن: ۶۶۹۳۹۳۲۹ - ۰۲۱

ایمیل: info@cpc.ir

WWW.CPC.ir



پیش‌گفتار مترجم ۹

پیش‌گفتار ۱۱

۱. جبران خدمات و توازن درونی و بیرونی ۱۵

جبران خدمات چیست؟ ۱۵

توازن درونی و رقابت پذیری بیرونی - تعیین پرداخت و مزایا ۱۷

اهمیت دستیابی به توازن درونی و بیرونی ۱۷

نابرابری‌ها ۱۸

توازن آزمایشی ۱۹

۲. شکل‌های پرداخت ۲۳

پرداخت پایه ۲۴

پرداخت عملکردی ۲۴

پرداخت غیرمستقیم ۲۵

ترکیب جبران خدمات ۲۶

عوامل تعیین‌کننده جبران خدمات ۲۷

۳. ارزشیابی شغل ۲۹

ارزشیابی شغل چیست؟ ۲۹

چرا ارزشیابی شغل را انجام می‌دهیم؟ ۳۰

روش‌های ارزشیابی شغل ۳۰

گام‌های فرایند ارزشیابی شغل ۳۱

تجزیه و تحلیل شغل ۳۲

چرا تجزیه و تحلیل شغل انجام می‌شود؟ ۳۳

روش‌های تجزیه و تحلیل شغل ۳۳

- ۳۴..... شرح شغل‌ها
- ۳۴..... خطوط راهنما برای شرح شغل
- ۳۵..... انطباق شرح شغل‌ها با منشور حقوق بشر
- ۳۶..... روش‌های ارزشیابی شغل
۴. امتیازدهی ارزش شغل‌ها
- ۴۵.....
- ۴۶..... عامل ارزش‌دار چیست؟
- ۴۷..... گام‌های روش امتیازدهی
- ۵۰..... یک قاعده اولیه وزن دهی
۵. ساختار پرداخت
- ۵۳.....
- ۵۴..... گزیده‌های پرداخت
- ۵۵..... بازه‌های پرداخت
- ۵۶..... پهن‌نوارگی (نواره‌ها)
- ۵۷..... حرکت در ساختار حقوق
۶. طراحی بسته مزایا
- ۵۹.....
- ۶۰..... روندها در کانادا
- ۶۰..... انواع معمول مزایا و خدمات
- ۶۲..... مزایای اجباری مورد حمایت دولت
- ۶۳..... طرح‌های بازنشستگی غیردولتی
- ۶۵..... مزایای خدمات سلامت
- ۶۶..... امنیت درآمد
- ۶۷..... وضعیت مالیات مزایای بازنشستگی و سلامت
- ۶۸..... پرداخت برای زمان‌های غیرکار
- ۷۲..... زمان غیرکاری اجباری، با یا بدون پرداخت
- ۷۳..... خدمات کارکنان
- ۷۴..... ملاحظات پیاده‌سازی بسته‌های مزایا
- ۷۵..... ارتباط با هزینه‌های جبران خدمات جامع
- ۷۶..... کنترل هزینه‌های خدمات سلامت
- ۷۹..... «استحقاق» در مقابل تفکر «چگونه استفاده کنم»
- ۷۹..... مشمول شدن در هزینه‌ها
- ۸۲..... سرفصل‌های هزینه خدمات سلامت
۷. پیوند پرداخت به عملکرد
- ۸۵.....
- ۸۵..... تعریف پرداخت شایستگی

اشکالات مکرر طرح‌های پرداخت عملکردی	۸۶
در مورد ارزیابی‌های عملکرد	۸۹
تعریف ارزیابی عملکرد	۹۰
ساختار ارزیابی عملکرد به صورت یک فرایند چرخشی	۹۰
روش‌های ارزیابی عملکرد	۹۱
سوگیری‌های ارزیاب	۹۲
اصلاح سوگیری	۹۳
مدیریت عملکرد: فراتر رفتن از ارزیابی عملکرد	۹۳
پنج مؤلفه کلیدی مدیریت عملکرد	۹۴
۸. اتحادیه‌ها	۹۵
چرا کارگران به اتحادیه‌ها می‌پیوندند	۹۶
دلایل نپیوستن به اتحادیه	۹۷
حق تشکل	۹۷
انواع اتحادیه‌ها	۹۷
روابط کار	۹۸
چانه‌زنی جمعی	۹۸
اداره پیمان جمعی	۹۸
اعتصابات و تعلیق‌ها	۹۸
اثر سرریز	۹۹
۹. استفاده از پیمایش حقوق	۱۰۱
پیمایش‌های حقوق چیستند و چه هدفی را دنبال می‌کنند؟	۱۰۲
در یک پیمایش دنبال چه هستیم؟	۱۰۳
درک اصطلاحات	۱۰۴
شرکت در پیمایش‌های حقوق	۱۰۵
اجرای پیمایش حقوق	۱۰۶
از کجا پیمایش‌های حقوق را پیدا کنیم؟	۱۰۶
۱۰. تبادل اطلاعات جبران خدمات	۱۰۹
جوهره اعتمادسازی	۱۱۰
نحوه تبادل اطلاعات	۱۱۱
موانع تبادل اطلاعات اثربخش در جبران خدمات	۱۱۲
خلاصه	۱۱۳
پیوست: قوانین دولتی در محل کار	۱۱۵

۱۱۶.....	قوانین ایالتی انتاریو.....
۱۱۷.....	قوانین فدرال.....
۱۱۸.....	مالیات و ارسال وجه (فدرال و ایالتی).....
۱۲۱.....	فرهنگ اصطلاحات.....
۱۳۳.....	منابع.....

پیش‌گفتار مترجم

جبران خدمات کارکنان یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران سازمان‌ها به شمار می‌آید. داشتن دانش کافی در این حوزه به مدیران کمک می‌کند تا تصمیماتی که در حوزه جبران خدمات کارکنان می‌گیرند درست‌تر و اثربخش‌تر باشد. اگر چه ممکن است دسترسی به منابع مطالعاتی و کتاب‌های فارسی که این دانش را منتقل کند وجود داشته باشد، اما کمبود وقت مطالعه و مشغله زیاد مدیران، احساس نیاز به یک کتاب جامع اما مختصر و مفید را دو چندان کرده است.

کتابی که پیش روی شما است دارای این ویژگی است که تقریباً به تمام حوزه‌های جبران خدمات به صورت مختصر و مفید پرداخته است طوری که مطالعه آن در مدت زمانی نسبتاً کوتاه، دانش خوبی را درباره طراحی نظام‌های جبران خدمات از ابتدا تا انتها منتقل می‌کند.

با توجه به جامعیت و اختصار مطالب ذکر شده، این کتاب می‌تواند مرجع خوبی برای تدریس دانشگاهی یا برنامه‌های آموزشی باشد و درک صحیحی از فرایند و گام‌های طراحی نظام‌های جبران خدمات در فراگیران ایجاد نماید.

این کتاب در ایالت انتاریو کشور کانادا منتشر شده و به فارسی ترجمه شده است. در فصل ۶ به طراحی بسته‌های مزایا پرداخته شده و در پیوست کتاب به قوانین دولتی ایالت انتاریو و کشور کانادا اشاره شده است. اگر چه این بسته‌های مزایا و قوانین دولتی بیش‌تر در این کشور و

ایالت کاربرد دارد و ممکن است برخی از آن‌ها در ایران رایج نباشد یا کاربرد نداشته باشد، اما آشنایی با آن‌ها خالی از لطف نخواهد بود.

در ترجمه این کتاب سعی شده متنی روان و قابل فهم ارائه شود و ترجمه براساس مفاهیم باشد نه صرفاً ترجمه واژه به واژه؛ اما قطعاً خالی از اشکال نیست. از خوانندگان محترم تقاضا دارم با ارسال نظرات خود به ایمیل info@aminforoutan.ir حقیر را از راهنمایی خود محروم نفرمایند.

در پایان جا دارد از راهنمایی‌های دوست خوبم جناب آقای سید محمد تقی موسوی تشکر و قدردانی کنم.

پیش‌گفتار

این کتاب راهنمایی برای کمک به مدیران است تا درک بهتری از اجزای جبران خدمات پیدا کنند و هنگام بازنگری سیاست‌ها و رویه‌ها، گزینه‌های در دسترس را جهت استخدام و نگهداری اثربخش تر کارکنان بشناسند. مدیران باید جبران خدمات را به عنوان یک عامل کلیدی در رقابت پذیری سازمان جهت جذب و استخدام کارکنان و کاهش ترک سازمان لحاظ نمایند.

فصل ۱، جبران خدمات و هر دو جنبه پاداش‌های درونی و بیرونی را تعریف کرده و به اهمیت توازن درونی و رقابت پذیری بیرونی می‌پردازد. به نمونه‌هایی از نابرابری اشاره نموده و سؤالاتی را برای کمک به تعیین این که آیا واقعاً در سازمان توازن درونی و بیرونی برقرار است، ارائه می‌کند. در سال‌های اخیر جبران خدماتی که همه شکل‌های پرداخت و پاداش را پوشش دهد، بسیار پیچیده شده است. وقتی جبران خدمات در برگیرنده بزرگ‌ترین هزینه عمده سازمان‌ها است، بسیار مهم است که مدیران چگونگی مدیریت اثربخش فعالیت‌های مرتبط با جبران خدمات را درک کنند.

فصل ۲ جبران خدمات جامع کارکنان را به پرداخت پایه، پرداخت عملکردی و پرداخت غیرمستقیم دسته‌بندی و مزایا و معایب هر یک از شکل‌های پرداخت را ترسیم می‌کند.

ارزشیابی شغل ابزاری است که شغل‌ها را مقایسه کرده و بر مبنای ارزش نسبی آن‌ها برای سازمان رتبه‌بندی می‌کند. به این دلیل که فرایند

ارزشیابی شغل می‌تواند نقش اصلی جهت اطمینان از این که نظام جبران خدمات سازمان توازن درونی دارد، به لحاظ قانونی قابل دفاع است و رقابت پذیری بیرونی دارد بازی کند، در سه فصل به آن پرداخته خواهد شد.

فصل ۳ روی اهمیت نقش ارزشیابی شغل در نظام جبران خدمات تمرکز دارد. این فصل فرایند تجزیه و تحلیل شغل را تشریح کرده و خطوط راهنمایی را برای نوشتن شرح شغل ارائه می‌کند. چهار روش از متداول‌ترین روش‌های ارزشیابی شغل را تشریح و مقایسه می‌نماید. این روش‌ها عبارتند از: رتبه‌بندی، طبقه‌بندی، مقایسه عوامل و روش امتیازی. در این کتاب روش امتیازی جهت تشریح با جزئیات بیشتر انتخاب شده است.

فصل ۴ روش امتیازی را با جزئیات بیشتر تری تشریح می‌کند. این فصل با ارائه مثال‌هایی، شش گام اول از هفت گام روش امتیازی را ترسیم می‌کند: (۱) انجام تجزیه و تحلیل شغل؛ (۲) تعیین و تعریف عوامل و زیر عوامل ارزش‌دار؛ (۳) ایجاد و رتبه‌بندی درجات عوامل و زیر عوامل؛ (۴) وزن دهی به عوامل و زیر عوامل ارزش‌دار؛ (۵) کنترل پایایی و (۶) تبادل اطلاعات با کارکنان.

تمرکز شش گام اول ارزشیابی شغل بر تعیین ارزش نسبی شغل در سازمان است که منجر به سلسله مراتبی از شغل‌ها می‌شود.

گام آخر در این فرایند ایجاد ساختار پرداخت است. فصل ۵ ویژگی‌های یک ساختار پرداخت را همراه با گریدهای پرداخت، بازه‌های پرداخت و پهن‌نوارگی شرح می‌دهد. همچنین به طور اجمالی معیارهایی را که معمولاً سازمان‌ها برای ارتقای کارکنان در بازه‌های پرداخت یا گریدهای پرداخت استفاده می‌کنند، توضیح می‌دهد.

مزایا احتمالاً تنها جنبه‌ای از مدیریت جبران خدمات است که بیش‌ترین خطاها را دارد؛ که هم از پیچیدگی و هم از دشواری کنترل هزینه‌های آن‌ها ناشی می‌شود. فصل ۶ انواع مختلف مزایا شامل طرح‌های اجباری دولتی، بازنشستگی، مزایای خدمات سلامت، امنیت درآمد، پرداخت برای زمان‌های غیرکار و همین‌طور خدمات کارکنان را

شرح می‌دهد. همچنین گزینه‌های مختلفی را که مدیران ممکن است هنگام ارزیابی و تغییر طرح‌های مزایا به کارکنان پیشنهاد دهند، ترسیم می‌نماید؛ به عنوان مثال پیشنهادهایی برای کمک به کنترل هزینه‌های خدمات سلامت مانند نظام‌های مزایای منعطف، تسهیم هزینه‌ها و صرف‌فصل‌های هزینه خدمات سلامت ارائه شده است.

پیوند جبران خدمات با عملکرد، خصوصاً برای سازمان‌های غیر انتفاعی، یکی از غیر شفاف‌ترین و بحث‌برانگیزترین مسایل شناخته شده است. اگر چه بیشتر سازمان‌ها نظام ارزیابی عملکرد را پیاده کرده‌اند، اما مدیران و کارکنان کمی باور دارند که پرداخت‌ها به صورت اثربخشی با عملکرد پیوند دارند.

فصل ۷ با اشاره به انگیزاننده‌های مالی و غیر مالی، اشکالات مکرر پیاده‌سازی نظام ارزیابی عملکردی را که بد طراحی شده و معیوب است، شرح می‌دهد. این فصل تعریفی اجمالی از ارزیابی عملکرد و سوگیری‌های ارزیاب ارائه می‌دهد و به مدیریت عملکرد به عنوان یک تجربه نسبتاً جدید در سازمان‌ها می‌پردازد.

اتحادیه‌ها تأثیر مستقیمی بر سیاست‌ها و برنامه‌های جبران خدمات همه سازمان‌ها داشته‌اند خواه کارکنانشان به تشکیلات ناشی از پیمان جمعی محدود شده باشند یا نه. فصل ۸ پیامدهای تشکیل اتحادیه را بر روابط کارگرو کارفرما و تأثیر آن بر نظام‌های جبران خدمات تشریح می‌کند. اطلاعات پیمایش حقوق برای تنظیم دستمزدهای به اندازه کافی رقابتی ضروری هستند تا سازمان را قادر به استخدام و نگهداری کارکنان ماهر کنند.

فصل ۹ به کاربردهای پیمایش‌ها، این که هنگام تفسیر نتایج پیمایش باید دنبال چه بود، دلایل شرکت در پیمایش حقوق، و محدودیت‌هایی که سازمان ممکن است هنگام اجرا یا برون سپاری یک پیمایش حقوق مورد ملاحظه قرار دهد، پرداخته است. در این فصل همچنین منابع آنلاین مفیدی برای جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات پیمایش آمده است. جبران خدمات تنها زمانی تأثیر مطلوب بر نگرش و رفتار کارکنان خواهد داشت که ایشان درک درستی از پرداخت‌ها و گزینه‌های مزایای

پیش بینی شده برای ایشان و سیاست‌ها و رویه‌های مربوطه داشته باشند. تبادل اطلاعات جبران خدمات با کارکنان به نحوی سنجیده و خوب فکر شده، روحیه و رضایت کارکنان را نسبت به سازمان افزایش و ترک سازمان را کاهش می‌دهد. فصل ۱۰ روی اهمیت انتقال اطلاعات به کارکنان به روشی شفاف و با شرح کامل تأکید می‌کند. این فصل همان طور که به برخی موانع تبادل اثربخش اطلاعات جبران خدمات اشاره می‌کند، به روش‌های مفید تبادل اطلاعات همراه با ساز و کار دریافت بازخورد جهت اطمینان از درک صحیح اطلاعات می‌پردازد.