

جبران خدمات کارکنان بر اساس مدل Hey Group

نیروی انسانی هر سازمان بزرگترین و ارزشمندترین دارایی آن سازمان محسوب می گردد و پیشرفت و تعالی هر سازمان در گرو پیشرفت و تعالی منابع انسانی می باشد. لذا توجه به نیروی انسانی، شناسایی، درک و برآورده ساختن نیازهای این منبع گرانبهاترین ضامن بقا و پیشرفت هر سازمانی خواهد بود.

تحقیقات نشان داده است که رضایت از جبران خدمات عنصر کلیدی رضایت شغلی است و می تواند تاثیر مهمی بر روی رفتارهای کارکنان از جمله غیبت، جابجایی، عملکرد و رفتارهای سوء سازمانی داشته باشد. در میان عوامل بسیاری که سازه رضایت شغلی را دربر می گیرند رضایت از جبران خدمات عاملی است که کارفرمایان بیشتر و بهتر قادر به کنترل آن هستند.

اصطلاح جبران خدمات در برخی کتاب ها با حقوق و دستمزد مترادف در نظر گرفته شده است اما این اصطلاح معنا و مفهومی وسیع تر از آن دارد. جبران خدمات نه فقط شامل دریافتی های بیرونی مانند حقوق و مزایا بلکه شامل تمام دریافتی های دیگر نیز که در طبیعت شغل است می باشد، مانند شناسایی و مطرح شدن، ترفیع، فراهم کردن فرصت های پیشرفت، شرایط کاری و فرهنگ سازمانی مطلوب.

مهمترین کارکردهای یک نظام جبران خدمت اثربخشی آن است که اولاً به توانایی سازمان در جذب و حفظ کارکنان بیفزاید و ثانياً از حصول سطح بهینه ای از تلاش و عملکرد کارکنان در تحقق اهداف سازمان اطمینان ایجاد کند. تصمیمات مهم و استراتژیکی که در تدوین نظام پرداخت حقوق و مزایای (نظام جبران خدمت) کارکنان هر سازمان باید اتخاذ کرد عبارتند از:

الف: تعیین سطح سبد پرداخت ها نسبت به بازار کار

ب: تنظیم یک سطح بهینه بین بخش های ثابت و متغیر حقوق

ج: تنظیم در مورد چگونگی بهره گیری از پرداخت های انفرادی یا گروهی

• جبران خدمات به دو قسمت جبران خدمات مالی (ملموس) و جبران خدمات غیر مالی (غیر ملموس) تقسیم می گردند.

جبران خدمات مالی به دو قسمت تقسیم می گردند: جبران خدمات مالی مستقیم و جبران خدمات مالی غیر مستقیم و مزایا

جبران خدمات مالی (ملموس)، پول نقدی است که شاغل به صورت حقوق، دستمزد، حق العمل و امثال آن دریافت می کند.

جبران خدمات غیر مالی (غیر ملموس) شامل تمام دریافتی های مالی است که در قالب حقوق، دستمزد و حق العمل نمی گنجد، اما به طور غیرمستقیم برای شاغل نقش مالی دارد. این دریافتی ها یا مزایا بسیار متنوع بوده، شامل انواع طرح های بیمه، طرح های بازنشستگی، خدماتی که سازمان ارائه می دهد و امثال آن می گردد.

جبران خدمات غیر مالی نیز به دو گروه تقسیم می گردد:

۱- **جبران خدمات غیر مالی که از شغل حاصل می گردد** و آن رضایت و لذتی است که برای شاغل از طریق انجام وظایف شغلی معنادار و پراهمیت حاصل می گردد.

۲- جبران خدمات غیر مالی که از محیط شغل فراهم می شود و آن شامل فراهم کردن شرایط و محیط و فرهنگ سازمانی مناسب است به طوری که کار کردن در آن شرایط و فرهنگ برای شاغلین خوشایند باشد و همچنین کمک کند تا نیازهای مهم کارکنان مانند نیازهای اجتماعی برآورده گردد.

سیاست های جبران خدمات منبعت از سیاست های کلان سازمان و مدیریت منابع انسانی آن می باشد. بر این اساس عناصر و اقلام سبد جبران خدمات را می توان بر اساس مدل Hey Group به شرح جدول شماره ۱ تقسیم بندی نمود. در مدل Hey Group عناصر جبران خدمات به دو بخش جبران خدمات ملموس و جبران خدمات غیر ملموس تفکیک گردیده است:

اقلام سبد جبران خدمات شرکت		
بخش جبران خدمات ملموس (مالی)	عناصر جبران خدمات	اجزا
بخش جبران خدمات ملموس (مالی)	فوق العاده ها	تسهیلات سفر، چکاپ پزشکی، معاینات طب صنعتی، تسهیلات اعطای وام(ضروری، عادی، مسکن)، استفاده از خودروی سازمانی، تسهیلات اردوهای سازمانی
	مزایا	تسهیلات ورزشی، تسهیلات فرهنگی، هدیه روز زن و مرد، هدیه روز کارگر، هدیه ازدواج، تسهیلات اعیاد و مناسبت ها(غدیر، قربان، فطر، مبعث، نیمه شعبان، تولد حضرت محمد(ص)، روز پیروزی انقلاب اسلامی)، کمک هزینه مهد کودک، کمک هزینه غذا، کمک هزینه آموزشی و ...
	مشوق های طولانی مدت	اعطای سهام و ...
بخش جبران خدمات غیر ملموس(غیر مالی)	پرداخت های متغیر کوتاه مدت	کارانه، پاداش پایان سال، پاداش بهره وری، پاداش های موردی، پاداش مجمع و
	پرداخت نقدی پایه	حقوق مبنا، حقوق ساعتی
فرهنگ سازمانی، رهبری و سبک مدیریت، فرصت های رشد، تعادل کار و زندگی، غنای شغلی، قدردانی، داشتن اختیار و مسوولیت، داشتن فرصت شناخته شدن، احساس موفقیت کردن، مورد علاقه بودن وظایف، وجود خط و مشی های منطقی، امکان استفاده از ساعات کار شناور، داشتن شرایط کار مطلوب و از این قبیل		

جدول شماره ۱

با توجه به توضیحات فوق، سبد جبران خدمات از اجزای ثابت و متغیر برخوردار است. دلیل وجودی هر قلم در سبد جبران خدمات یک یا چند سیاست مشخص و هدفمندی خاصی را تعقیب می نماید. همچنین شیوه های توزیع اقلام سبد جبران خدمات در اثربخشی سبد بسیار موثر است. یکی از عناصری که در استقرار و حفظ اثربخش سیستم جبران خدمات شرکت حایز اهمیت است اطلاع رسانی و شفاف سازی سیستم برای کلیه کارکنان و جلب مشارکت آنان می باشد. اطلاع رسانی به کارکنان صرفا به این معنا نیست که قواعد، مقررات و روش های پرداخت در اختیار آنان قرار گیرد، کارکنان ذینفع اصلی این سیستم می باشند و باید جزئیات این سیستم و علی الخصوص نحوه محاسبه مقادیر پرداخت شده برای آنان روشن باشد.

• معیارهای توزیع سبد جبران خدمات:

پس از سیاست گذاری در خصوص سبد جبران خدمات و تعیین اجزا و عناصر آن، سازمان می بایست معیارهای توزیع سبد را مشخص نماید تا بیشترین اثربخشی از مجموعه این اقدامات حاصل گردد. به این منظور شرکت، از یکی از بهترین الگوهای رایج یعنی 4p استفاده می نماید که در اغلب سازمان های دنیا رعایت می گردد. عناصر این الگو عبارتند از:

Pay for position: گام اول در این الگو شناسایی مشاغل و بهره گیری از مدلی برای ارزیابی مشاغل است. پرداخت برای پست جهت اطمینان از آن است که پست های دارای ارزش یکسان، جبران خدمات برابر داشته باشند.

Pay for person: پس از تعیین ارزش هر نقش یا پست، ارزیابی جامعی از افراد به عمل آمده و مشخص می گردد چه نسبتی از جبران خدمات در نظر گرفته شده برای شاغلین این نقش یا پست به فردی که قرار است تصدی شغل را عهده دار باشد در نظر گرفته می شود. در این بخش شایستگی های مورد نیاز برای انجام شغل مبنای عمل قرار می گیرد.

Pay for performance: در این بخش، سیستم مدیریت عملکرد برای پرداخت های متغیر مورد استفاده قرار می گیرد. از جمله سیستم های رایج برای پرداخت های مبتنی بر عملکرد، مشوق های کوتاه مدت (نظیر کارانه، پاداش های موردی، پاداش پایان سال) و مشوق های بلند مدت (نظیر توزیع سهام) و ارتقای افقی را برشمرد.

Pay for partnership: در این بخش، فارغ از شغل و پست و عملکرد، پرداخت ها/ سایر مزایا برای همه به صورت یکسان ارائه می گردد.

روش های متداول جبران خدمات (ملموس) در شرکت ها به شرح جدول شماره ۲ می باشد:

ردیف	روش های جبران خدمات
۱	پرداخت ثابت (حقوق و مزایا) در راستای برقراری نظام منطقی و برقراری عدالت در نظام جبران خدمات
۲	پرداخت کارانه راستای توجه ویژه به عملکرد کارکنان
۳	پرداخت پاداش های مختلف با هدف افزایش بهره وری و ارتقای سطح عملکرد کارکنان و همچنین جبران بخشی از خدمات آنان
۴	تسهیلات مالی، رفاهی و فرهنگی -

جدول شماره ۲

پرداخت های متغیر و پاداش های مختلف:

با هدف افزایش بهره وری و ارتقای سطح عملکرد کارکنان و همچنین جبران بخشی از خدمات آنان، پاداش های مختلف نقدی و غیر نقدی به شرح جدول شماره ۳ پرداخت می گردد.

ردیف	رویکردهای قدردانی	توضیحات
۱	پاداش های موردی	در موفقیت شرکت در زمینه های تعالی، اخذ استانداردها، اجرای موفق پروژه ها و ... بر اساس عملکرد واحدها و کارکنان
۲	مرخصی تشویقی	تقدیر از عملکرد موفق کارکنان
۳	پاداش مجمع	در صورت سودآوری و تحقق اهداف شرکت پس از برگزاری جلسه مجمع میان کلیه کارکنان شاغل در سال مورد نظر و بر اساس نظر مدیر عامل پرداخت می گردد.
۴	پاداش پایان سال	بر اساس میزان دستیابی به اهداف سازمانی و نظر مدیر عامل

۵	برگزاری ضیافت ناهار	جهت تقدیر از عملکرد واحدها
۶	قدردانی کتبی مدیر عامل	به هنگام موفقیت های کارکنان در اتمام پروژه ها، تعمیرات اساسی کارخانه و ...
۷	پاداش بهره وری	بر اساس ضریبی از میزان عملکرد

جدول شماره ۳

تسهیلات مالی، رفاهی و فرهنگی - ورزشی قابل تخصیص به کارکنان شرکت:

تسهیلات مالی، رفاهی و فرهنگی - ورزشی با هدف افزایش رضایت کارکنان و جبران بخشی از خدمات کارکنان طبق جدول شماره ۴ ارائه می گردد.

ردیف	توضیحات
۱	هزینه سفر جهت ایجاد تسهیلات مناسب سفر و ایجاد نشاط در کارکنان
۲	تدارک برنامه های فرهنگی، هنری و اهدای شیرینی در اعیاد و مناسبت ها
۳	ارایه هدیه به مناسبت ازدواج کارکنان
۴	پرداخت هدیه اعیاد و مناسبت ها(غدیر، قربان، شعبان، فطر، مبعث، نیمه شعبان، تولد حضرت محمد(ص)، روز پیروزی انقلاب اسلامی)
۵	ارایه هدیه به مناسبت بزرگداشت روز زن و مرد
	ارایه هدیه به مناسبت بزرگداشت روز کارگر
۶	سبدهای خانواده(نوروز، رمضان، یلدا)
۷	تسهیلات فرهنگی(از قبیل بن کتاب، لباس فرم، نشریات)
۸	اخذ تخفیف از بیمه گذار برای بیمه بدنه خودرو و امکان تقسیط در پرداخت حق بیمه شخص ثالث
۹	انعقاد قرارداد با رستوران های معتبر جهت استفاده کارکنان و پرداخت بخشی از هزینه های آنان
۱۰	انعقاد قرارداد با مجموعه های ورزشی، تشکیل تیم های ورزشی و حمایت از تیم های فعال، توزیع کارت های مربوطه جهت استفاده از اماکن دلخواه همکاران
۱۱	کمک هزینه مهد کودک
۱۲	کمک هزینه غذا
۱۳	کمک هزینه آموزشی
۱۴	تسهیلات اعطای وام
۱۵	اعطای سهام
۱۶	استفاده از خودروی سازمانی در کارخانه
۱۷	اردوهای سازمانی

جدول شماره ۴

برنامه های توسعه و بهبود مستمر سطح سلامت، بهداشت و ایمنی در سازمان

در شرکت ها علاوه بر وجود حس مسوولیت و تعهد به حفظ رعایت بهداشت و ایمنی و بالا بردن سطح سلامت کارکنان در سازمان توسط مدیران، انجام این مهم توسط چند واحد در شرکت برنامه ریزی و اجرا می گردد. به طوریکه وظایف مرتبط با این موضوع و عنوان هر واحد عبارت است از:

امور پشتیبانی و خدمات: وظیفه تامین بهداشت و نظافت کارکنان در محل کار، تامین بهداشت و غذای سالم و کلیه امور مربوطه را بر عهده دارد.

امور رفاهی و روابط عمومی: وظیفه تامین سلامت و شادابی کارکنان و خانواده های محترم آنان از طریق ارائه تسهیلات و خدمات بهداشتی-درمانی و ورزش را برعهده دارد.

واحد بهداشت، ایمنی و محیط زیست: وظیفه توسعه آگاهی، درک و دانش HSE، تامین سلامت کار و حفظ ایمنی در محیط کار، حذف و یا کاهش مخاطرات و آلودگی های زیست محیطی، فعالیت ها و رفتارهای نایمن را بر عهده دارد. هر یک از واحدهای ذکر شده در راستای استراتژی های سازمان دارای برنامه های مرتبط با سلامت، بهداشت و ایمنی می باشد.

تسهیلات و خدمات بهداشتی - درمانی کارکنان

همسو با محور استراتژیک بهبود جذابیت شرکت در جذب و نگهداشت نیروی انسانی از طریق عوامل تاثیرگذار، ارائه انواع تسهیلات و خدمات بهداشتی و درمانی به کارکنان به شرح جدول شماره ۵ انجام می گردد:

ردیف	نوع خدمات
۱	معاینات پزشکی و آزمایشات ادواری
۲	پوشش بیمه درمانی و تقبل بخشی از هزینه های درمانی کارکنان و اعضای خانواده آنان

جدول شماره ۵

سایر مزایا

سازمان می تواند برای حفظ کارکنان خود مزایای دیگری را نیز دنبال کند و این مزایا عمدتاً شامل خانواده کارکنان هم می شود مانند کمک های آموزشی و بورس تحصیلی، فراهم کردن امکانات ورزشی برای خانواده های کارکنان، ایجاد تسهیلات برای مسافرت های زیارتی، ارائه بلیط های رایگان / تخفیف دار سینما، موسیقی، تئاتر و غیره.

• روش های متداول جبران خدمات غیر ملموس

تلاش هرچه بیشتر در فراهم کردن فرهنگ سازمانی مناسب و مطلوب، ایجاد زمینه فرصت های ارتقا و مسیرهای رشد شغلی، ایجاد شرایط کار مطلوب، ایجاد تعادل بیشتر میان کار و زندگی کارکنان، ایجاد حس موفقیت و سرزندگی میان کارکنان، به کارگیری سبک رهبری و مدیریت مطلوب، وجود خط مشی های منطقی و ... از روش های متداول جبران خدمات غیر ملموس محسوب می گردد.