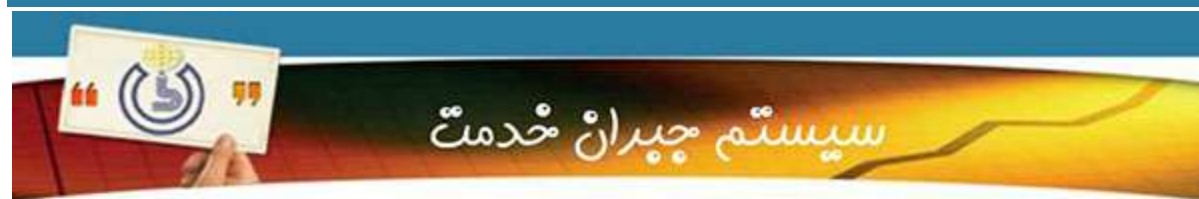




اهداف این فصل

طبقه بندی پرداخت ها
مبانی چیران خدمت
هدف از مدیریت چیران خدمت
ارزشیابی شغل و چهار رویکرد اساسی آن
ارزشیابی ساختار نهایی حقوق و دستمزد
پروانه های چیران خدمت مبتنی بر شایستگی
سیستم چیران خدمت در سطح بین الملل (رویکرد تدریجی)



سیستم چیران خدمت

برای چیران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می شود، در ازای وقت و نیرویی که او در سازمان و به خاطر نیل به اهداف سازمان صرف می کند ، و به تلاقی خلاقیت و ابتکارات وی برای یافتن و بکار گیری رویه ها و روشهای کاری جدیدتر و بهتر، سازمان به فرد چیران خدمت می کند .
حقوق یا دستمزد پرداختی که فرد از سازمان دریافت می دارد به خاطر انجام وظایف محول در حد عادی و متعارف
مزایای فوق العاده به خاطر انجام وظایف در سطحی بالاتر از استانداردهای عادی کاری
سیستم چیران خدمت در سازمان، هر دو نوع عملکرد را در بر می گیرد .

انواع چیدمان خدمت

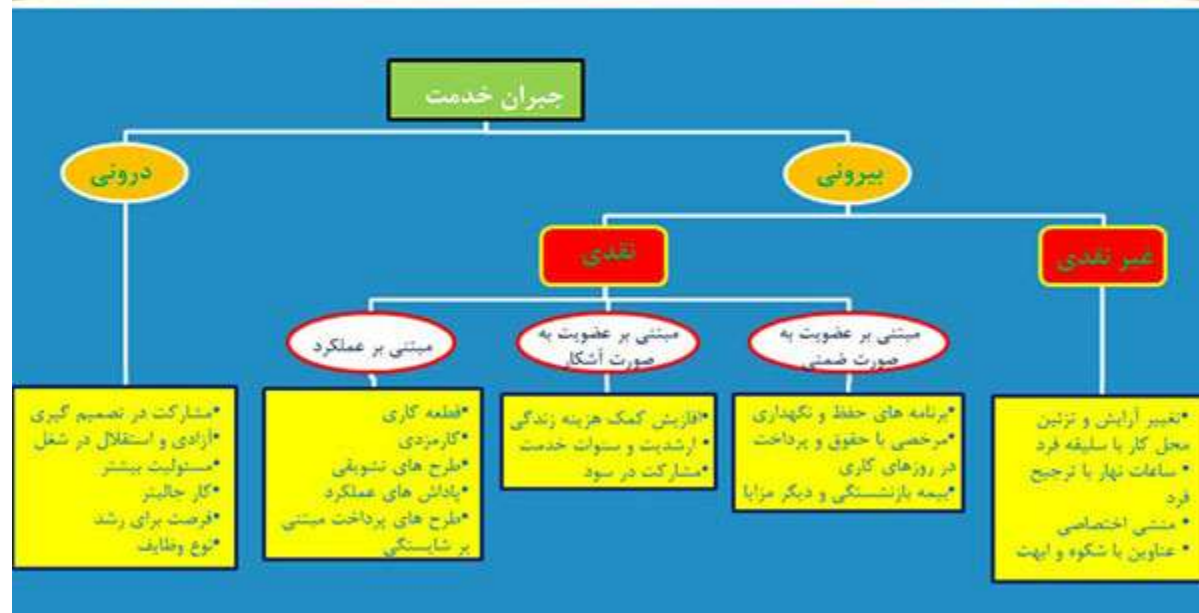
افراد درون سازمان قبل از انجام هر کاری به عایدی‌های مختلف ناشی از آن توجه کنند.
ملموس‌ترین چیزی که کارکنان از کار پدست می‌آورند «پرداخت نقدی» می‌باشد.

بطور کلی چیدمان خدمت دو نوع است: **درونی و بیرونی**

درونی
رضایت‌مندی‌های شخصی است که فرد با انجام دادن کار کسب می‌کند.
احساس غرور از شغل، احساس دستیابی به اهداف، لذت بردن از عضویت در گروه، برای مثال، غنی‌سازی شغل می‌تواند پاداش‌های درونی را برای کارکنان از طریق معنادار کردن مفهوم کار فراهم کند.

بیرونی
شامل پول، ارتقاء و سایر مزایا می‌شود و از یک منبع خارجی وارد شغل می‌شوند و از درون آن نشأت نمی‌گیرند.
پنابراین، اگر یک کارمند احساس دستیابی به هدف یا رشد در شغل را تجربه کند، ما چنین احساسی را چیدمان خدمت درونی می‌گوییم. اگر کارمند افزایش حقوق را دریافت کند یا اسم آن در تشریه سازمان چاپ شود، این چیدمان خدمت، بیرونی است.

انواع چیدمان خدمت





سازمان های مختلف برای دادن پاداش مبانی مختلفی دارند این مبانی در زیر تشریح می شوند :

۱- عضویت در سازمان

عضویت افراد در سازمان، در تخصیص و اعطای پاداش، همیشه عامل مهمتری از عملکرد آنها بوده است .

اقرایش پرداخت به خاطر تورم و بالا رفتن هزینه زندگی، سهیم کردن کارکنان در سود، بیمه و سایر مزایا، و اقرایش حقوق به خاطر حفظ نیروها، ارشدیت و سنوات خدمت، یا دارا بودن درجه دانشگاهی و تحصیلات عالی، همگی نمونه هایی از چیدان خدمت بر مبنای عضویت است .

۲- حضور در سازمان

از نظر سازمان متوقف شدن کار یا انجام آن با کیفیتی پایین تر، مطلوب نخواهد بود. لذا حضور در سازمان می تواند یک مبنایی برای پرداخت به کارکنان از نظر سازمان باشد .



۳- عملکرد

دریافت از سازمان به خاطر کار و فعالیت، یکی از منطقی ترین اصولی است که در هر سازمانی رعایت می شود و در هر جامعه ای نیز مورد قبول می باشد .

چنانچه کارکنان سازمان عقیده داشته باشند که عملکرد بهتر منجر به دریافت می شود، امید به دریافت، نقش مثبتی در عملکرد بهتر و مؤثرتر آنها خواهد داشت .

در سیستم چیدان خدمت بر مبنای عملکرد از قطعه کاری، کار مزدی، طرح های تشویقی، طرح های پرداخت بر اساس شایستگی و دیگر طرح های پرداخت مبتنی بر عملکرد استفاده می شود .

۴- ارشدیت (سنوات خدمت)

در مقایسه با سایر معیارها، بزرگترین مزیت ارشدیت سهولت محاسبه و قابلیت اندازه گیری دقیق آن است .



۵- تخصیص

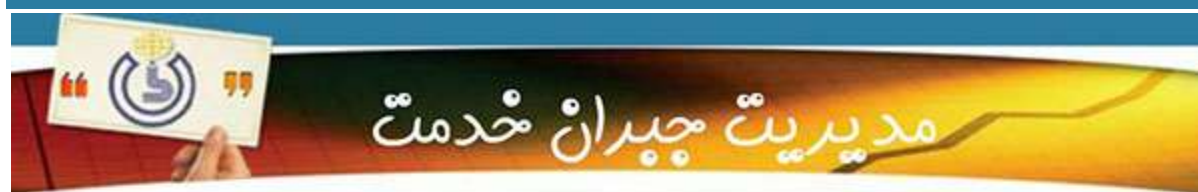
برای اشخاصی که تحصیلات و معلومات عالی دارند یا در زمینه‌های خاصی، از مهارت و استعداد زیادی برخوردارند، معمولاً چیران خدمت، متناسب با وضعیت ویشه آنها معین می‌گردد.

۶- دشواری کار

پیچیدگی و سختی کار، معیار دیگری است که چیران خدمت بر اساس آن تعیین می‌گردد.

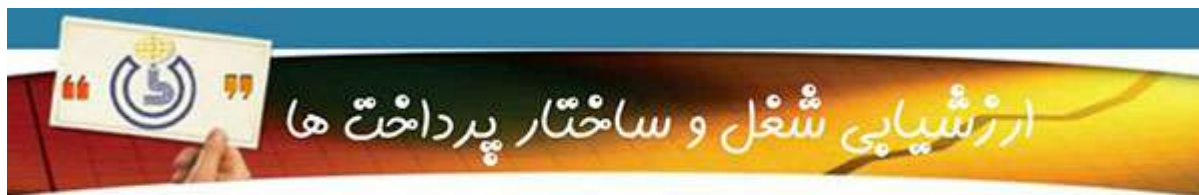
۷- قضاوت و تصمیم‌گیری

مشاغلی وجود دارند که دارای چهارچوب یا ماهیت مشخصی نیستند و روش از پیش تعیین شده‌ای برای آنها وجود ندارد؛ در نتیجه، انجام این قبیل مشاغل نیاز به تعقل و تفکر، ابتکار و خلاقیت، قضاوت و تصمیم‌گیری شاغل دارد.



فرآیند اداره کردن برنامه‌های چیران خدمت در یک سازمان را مدیریت چیران خدمت گویند. هدف از مدیریت چیران خدمت، طراحی یک ساختار پرداخت مؤثر است که کارکنان شایسته را جذب کرده، می‌انگیزاند و آنها را در سازمان حفظ می‌کند. این ساختار می‌بایست در نظر کارکنان عادلانه و منصفانه باشد.

عدالت و انصاف در پرداخت ها و سیستم چیران خدمت دو طرفه است. اگر کارکنان در مقدار دریافتی خود عدم تعادلی مشاهده کنند به بررسی خروجی و ورودی خود پرداخته و در جهت رفع این بی‌عدالتی تلاش می‌کنند. پاداش های بالا و غیر معقول نیز برای سازمان مشکلات مالی ایجاد کرده و بهره وری آن را کاهش میدهد.



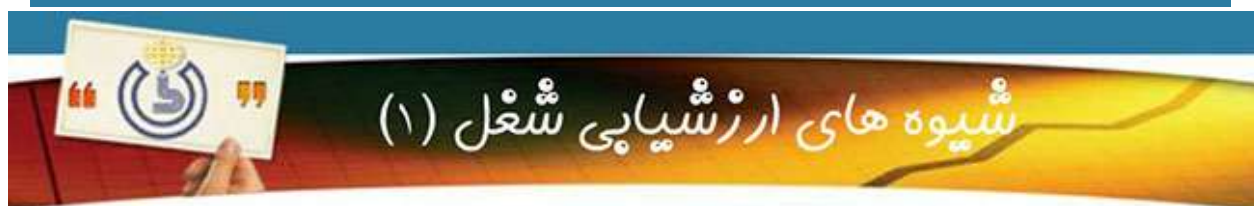
اساس مدیریت چیران خدمت، ارزشیابی شغل و ایجاد یک ساختار پرداخت مناسب می باشد .

ارزشیابی شغل

منظور از ارزشیابی شغل ، استفاده از اطلاعات تجزیه و تحلیل شغل برای تعیین سیستماتیک ارزش هر شغل در رابطه با همه مشاغل درون سازمان می باشد .

شیوه های ارزشیابی شغل

- ✓ روش رتبه بندی
- ✓ روش طبقه بندی
- ✓ روش مقایسه عوامل
- ✓ روش امتیازی



۱- روش رتبه بندی مشاغل

این روش به کمیته ای نیاز دارد که این کمیته مشاغل را به صورت رتبه ای ساده از بیشترین اهمیت به کمترین اهمیت ترتیب می دهد.

شیوه کار

اعضای کمیته دو شغل را مقایسه کرده و قضاوت می کنند که کدام یک مهمتر بوده و انجام کدامیک دشوارتر است. سپس آنها شغل دیگری را با شغل اول مقایسه می کنند، و این کار تا جایی که همه مشاغل ارزشیابی و رتبه بندی شوند ادامه پیدا می کند.

محدودیت ها

عدم امکان مدیریت آن بطور کامل در صورت وجود مشاغل بسیار زیاد

عدم وجود استانداردهای ثابت و تعریف شده برای رتبه بندی ها

۲- روش طبقه بندی مشاغل

شیوه کار

ارزشیابی مشاغل بر مبنای طبقات شغلی از پیش تعیین شده انجام می گیرد.

طبقه های شغلی بر مبنای مقیاس های مختلف مقیاس های مشترکی چون مهارت ها، دانش، مسئولیت ها و ...

محاسبه نمره مشاغل مختلف برحسب این مقیاس ها و جایگزاری مشاغل براساس نمره محاسبه شده در طبقات مختلف

محدودیت ها

معایب رویکرد رتبه بندی را نیز دارا می باشد

مشکل نوشتن شرح طبقه را هم شامل می شود

قضاوت در این مورد است که کدام شغل در کدام طبقه قرار گیرد .

شیوه های ارزشیابی شغل (۲)

۳- روش مقایسه عوامل

این روش شامل پنج مرحله است

مرحله اول : انتخاب پانزده تا بیست شغل به عنوان مشاغل نمونه، از میان تمام مشاغل موجود در سازمان و مقایسه سایر مشاغل در سازمان با آنها

مرحله دوم : شناسایی عوامل کلیدی و درجه بندی هر یک از مشاغل نمونه بر اساس هر یک از این عوامل معمولاً تلاش فکری، مهارت، تلاش جسمی، مسئولیت، و محیط و شرایط کار به عنوان عوامل کلیدی انتخاب و درجه بندی صورت می گیرد.

عوامل کلیدی			
شغل	مهارت	تلاش فکری	مسئولیت
A	۱	۱	۲
B	۲	۳	۱
C	۳	۲	۳

شیوه های ارزشیابی شغل (۲)

مرحله سوم : جدول سهمیه ریالی هر یک از عوامل کلیدی در سیستم جاری پرداخت، معین و درجه بندی می گردد .

شغل	دستمزد ساعتی شغل در سیستم پرداخت (ریال)	مهارت	تلاش فکری	مسئولیت
A	۲۴۶۰	۹۶۰ (۱)	۸۰۰ (۱)	۸۸۰ (۲)
B	۲۵۶۰	۸۸۰ (۲)	۷۲۰ (۳)	۹۶۰ (۱)
C	۲۴۰۰	۸۰۰ (۳)	۷۶۰ (۲)	۸۴۰ (۳)

شیوه های ارزشیابی شغل (۲)



شیوه های ارزشیابی شغل (۲)

ویژگی های روش مقایسه عوامل

انعطاف پذیری آن

امکان مقایسه مستقیم عوامل کلیدی در مشاغل مختلف

عیب این روش این است که استفاده از آن عمدتاً محدود به سازمانهای بزرگ می گردد

شیوه های ارزشیابی شغل (۳)

۴ - روش امتیازی

متداولترین روش ارزشیابی مشاغل است .
از جمله مزایای این روش، سادگی نسبی و سهولت استفاده از آن است .

شیوه

- شناسایی انواع مشاغلی که در سازمان وجود دارند
- انتخاب و ارزشیابی یک شغل به عنوان نمونه از هر گروه (به عنوان مشاغل کلیدی)
- شناسایی عوامل کلیدی در هر شغل
- عوامل کلیدی عواملی که از نظر سازمان چنان اهمیتی دارند که حاضر است بابت آنها پول بپردازد . بنابراین، ارزش نسبی یک شغل را عوامل کلیدی آن تعیین می کند .
- شناسایی و انتخاب زیرمجموعه های هر یک از این عوامل .

شیوه های ارزشیابی شغل (۳)

- هر یک از زیرمجموعه ها نیز به درجات مختلف تقسیم می شوند .
- درجه اول، معرف بهترین عملکرد و درجه چهارم، معرف ضعیف ترین عملکرد
- مرحله ضربگذاری یا امتیازبندی عوامل: در این مرحله برای هر یک از عوامل کلیدی و زیرمجموعه های آن، امتیازی که معرف ارزش نسبی آن است، تعیین می گردد .
- تخصیص امتیاز به هر عامل، بستگی به درجه اهمیت و ارزش آن عامل در آن شغل بخصوص دارد و در نتیجه، ممکن است برای عوامل یکسان در مشاغل مختلف، امتیازات متفاوتی معین گردد .
- برای مثال، ممکن است در ارزشیابی شغل جوشکاری، مهارت مهمترین عامل تشخیص داده شود و در نتیجه، بالاترین امتیاز (نسبت به سایر عوامل) به آن تعلق گیرد، در حالی که در شغل سرپرستی ممکن است مسئولیت، مهمترین عامل و دارای بیشترین امتیاز باشد .
- در آخرین مرحله، امتیازی که به شغل تعلق می گیرد
- با جمع زدن امتیازات به دست آمده از زیر مجموعه ها، کل امتیازی که به شغل تعلق می گیرد، معلوم می شود .

ایجاد ساختار پرداخت

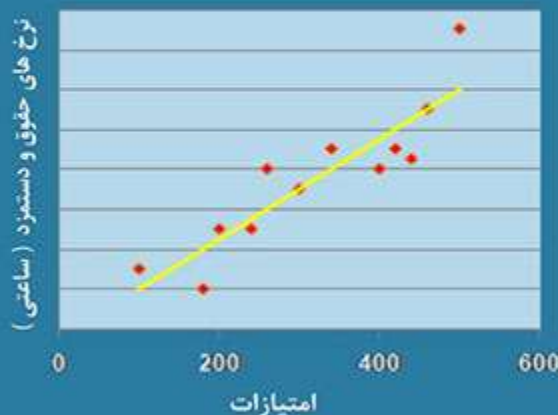
وقتی که ارزشیابی شغل کامل شد، اطلاعات حاصله اساس و هسته تشکیل دهنده ساختار پرداخت سازمان می‌شود.

هر یک از سه شیوه و رویکرد ارزشیابی شغل می‌توانند ورودی لازم برای توسعه ساختار کلی پرداخت‌ها در سازمان را فراهم کنند.
ولی بطور کلی از روش امتیازی بطور گسترده‌تری استفاده می‌شود.

پیمایش در مورد چبران خدمت

برای جمع‌آوری اطلاعات واقعی در مورد روش‌های پرداخت در صنایع و سازمان‌های مشابه

ایجاد ساختار پرداخت



منحنی‌های حقوق و دستمزد

منحنی حقوق و دستمزد بعد از اینکه کمیته چبران خدمت به مجموع امتیازات از طریق ارزشیابی شغل رسید رسم می‌شود.

یک منحنی حقوق و دستمزد ارتباط نسبی بین امتیازات طبقات پرداخت و نرخ‌های پایه حقوق را نشان می‌دهد. همچنین مشاغلی که پرداخت‌های آن خارج از خط روند منحنی است را نیز نشان می‌دهد. و سطح پرداخت‌ها می‌توانند به این وسیله تثبیت شوند.

ساختار حقوق و دستمزد

پسین رسم منحنی حقوق و دستمزد و ساختار حقوق و دستمزد فقط یک کام فاصله است. مشاغل که بر حسب کلاس ها، طبقه ها یا امتیازات، مشابه هستند با هم گروه بندی می شوند. برای مثال طبقه پرداخت ۱ ممکن است دامنه امتیازات ۱۵۰ تا ۲۰۰ را پوشش دهد، طبقه پرداخت ۲ امتیازات ۱۵۱ تا ۲۰۰ را پوشش دهد و به همین ترتیب.

نمونه ای از ساختار حقوق و دستمزد



ساختار حقوق و دستمزد

در این ساختار، مشاغل هر چه مهم تر می شوند حقوق و دستمزد بالاتری می گیرند. در واقع در طبقات بالاتر قرار می گیرند.

مهم نیست که ساختار حقوق و دستمزد چگونه توسعه داده می شود، بلکه کارکنان باید بدانند که این سیستم چگونه مورد استنتاج قرار گرفته است. عدم اطلاع رسانی و آگاه کردن کارکنان و امتناع از ابلاغ نحوه کارکرد این فرآیند، منجر به مسائل و مشکلاتی در آینده خواهد شد. تحقیقات نشان می دهد که چگونگی ابلاغ طرح های پرداخت به کارکنان به اندازه خود طرح های پرداخت اهمیت دارد.



چیران خدمت بر مبنای شایستگی

تعمیم یافته و بسط جدید مفهوم چیران خدمت بر مبنای عملکرد، « چیران خدمت بر مبنای شایستگی » می باشد .

در برنامه چیران خدمت بر مبنای شایستگی، به کارکنان بر اساس مهارت ها، دانش یا رفتارهای آنها پرداخت و پاداش انجام می شود .

این شایستگی ها می تواند شامل رفتارها و مهارت هایی چون رهبری، تصمیم گیری، حل مشکل یا برنامه ریزی استراتژیک باشد .

سطوح پرداخت در اینجا منعکس کننده میزان و درجه شایستگی می باشد. افزایش در پرداخت ها در یک سیستم مبتنی بر شایستگی ، به رشد شایستگی شخص و میزان کمک کننده بودن آن به سازمان، بستگی دارد .