

مدیریت جبران خدمت

مقدمه

مدیریت جبران خدمت (Compensation Management) واژه ای است که بیشتر در کتب آمریکایی مطرح شده در حالی که ادعا شده است واژه مدیریت پاداش (Reward Management) که بیشتر در کتاب های انگلیسی آمده ، واژه جدیدتر و غنی تری است و در بعضی متون عنوان چنین فصلی را مدیریت استراتژیک انگیزش و پاداش قرار داده اند .

واژه های دیگری نیز در همین مفهوم به کار رفته که در این واژه به تدریج منسوخ گردیده اند ، از جمله این واژه ها : سیستم پرداخت (Pay System) ، مدیریت حقوق و دستمزد (Wage and Salary Administration) می باشد .

در قانون کار ایران واژه حق السعی برای حقوق و مزایا بکار برده شده است ولی در عین حال در انتخاب اینگونه عناوین باید حداقل دو نکته در نظر گرفته شود

- تئوری های جبران خدمت (حقوق و مزایا) :

نگرش استراتژیک به تمام زیر مجموعه های نظام مدیریت منابع انسانی ایجاب می کند که نظام پرداخت حقوق و مزایا در هر سازمان و یا مجموعه سازمانها و مؤسساتی که در راستای یک مأموریت و اهداف مشترک انجام وظیفه می نمایند متأثر از استراتژی هایی باشد که برای تحقق اهداف انتخاب می شود و در عین حال ویژگی های شرایط محیط درون سازمانی و برون سازمانی از جمله نرخ جاری حقوق و دستمزد در بازار کاری که سازمان در آن فعالیت دارد ، مورد مطالعه و تجزیه و تحلیل قرار می گیرد . زیرا ، حقوق و مزایا وجود ندارد و هر سازمان یا مجموعه سازمانی بر حسب موقعیت جغرافیائی ، شرایط بازار کار ، نوع استراتژی ، تکنولوژی و عوامل خاص دیگر یک نوع نظام مخصوص به خود را می طلبد .

تئوری های کلان

در اینجا به علت کاربرد نظریه های کلان اقتصادی مزد در مدیریت پرداخت حقوق و مزایا ، به اختصار به آنها اشاره شده است :

۱- **تئوری های مزد اجتماعی (تئوری های کلاسیک مزد)** : بر این دیدگاه استوار است که جامعه موظف است بر مبنای نیاز یا حق افراد به اعضاء جامعه پرداخت کند . در این نظریه ها ارتباطی بین مزد و عملکرد اشخاص برقرار نمی شود . عمده این تئوری ها به شرح زیر می باشند .

الف - **تئوری بقا** : این تئوری که سابقه آن حتی به قبل از میلاد مسیح بر می گردد ، توسط ریکاردو ، توسعه دهنده این دیدگاه معرفی شده است . بر اساس این تئوری ، جامعه موظف است غذا ، پوشاک و مسکن لازم را برای همه افراد جامعه در حدی که مردم بتوانند به حیات خود ادامه دهند ، تأمین نماید . این تئوری تحت عنوان تئوری قانون آهنین مشهور است .

ب - **تئوری ارزش عادلانه** : این تئوری که بر در یونان و روم قدیم و به افلاطون و ارسطو نسبت داده شده است تأکید بر تساوی حقوق ثروتمندان و فقرا از دیدگاه جامعه دارد و بر این عقیده است که هر انسانی که متولد می شود به اندازه اجدادش حق زندگی دارد و باید حداقل در حد آنها از رفاه و امکانات زندگی برخوردار باشد .

پ - **تئوری مزد عادلانه** : در این دیدگاه برای کارآفرینان جایگاه ویژه ای دیده نشده است . با این وصف در عصر رنسانس و تحولات اجتماعی اروپا ، به علت کمبود افراد ماهر ، توانا و هنرمند و نیاز طبقه ثروتمند به این نوع افراد توانمند ، تا حدی فلسفه عرضه و تقاضای نیروی کار را در کشور انگلستان مطرح شد .

ت - **تئوری مزد بر مبنای درآمد** : این تئوری توسط جان استوارت میل توسعه داده شده و بر این عقیده است که مزد کارکنان هر سازمان باید بر مبنای درآمدهای سال قبل آن سازمان پرداخت شود .نقطه ضعف این تئوری این است که پرداخت مزد جاری را بر مبنای درآمد گذشته توصیه می کند .

ث - **تئوری منابع باقی مانده** : این تئوری توسط فرانسیس واکر و تحت تأثیر نظریه اقتصاد سیاسی ریکاردو شکل گرفته است ، تقویت کننده این ادعاست که مزد بر مبنای منابع باقی مانده (پس از کسر کلیه هزینه ها از درآمدها) پرداخت می شود و اگر پس از کسر هزینه ها مبلغی باقی نماند مزد به کارکنان تعلق نمی گیرد .

ج - **تئوری مارکس** : بر مبنای این نظریه ارزش هر کالا برابر است با ارزش نیروی کار که صرف تولید آن کالا می شود و سایر عوامل تولید بکار گرفته شده ، ابزار استثمار کارگران است و سهمی به آنها تعلق نمی گیرد . مخالفت اتحادیه های کارگری با خودکار کردن سیستم های تولید از چنین تفکری سرچشمه می گیرد .

۲- **تئوریهای کنترل مزد :**

این دسته از تئوریهای مزد حضور دولت را در کنترل مزد جایگزین سیستم مارکسیستی محض و سرمایه داری محض می نماید و در این زمینه نظریه های زیر ارائه شده است .

چ - **تئوری اشتغال کامل (تئوری درآمد ملی کنیز)** : در دهه ۱۹۳۰ ، جان مینارد کنیز در چارچوب تئوری درآمد ملی و یا به تعبیر دیگر تئوری اشتغال کامل مزد بر مبنای این تئوری ، اشتغال کامل تابعی از درآمد ملی . درآمد ملی نیز به نوبه خود برابر است با مجموع مصرف به اضافه سرمایه گذاری بخش خصوصی و بخش دولتی .

د- **تئوری توزیع نئوکنزین** : بر مبنای این نظریه ، کارفرما می تواند سطح مزد را در کوتاه مدت تعیین نماید ولی بطور کلی توافق بین کارفرمایان و اتحادیه های کارگری تعیین کننده سطح کل مزد در نظر گرفته شده است .

خ - **تئوری مصرف (تئوری قدرت خرید)** : با شروع سده بیستم تئوری های مزد با اشتغال ارتباط مستقیم پیدا می کند و با ابتکار هنری فورد تئوری مصرف در ایالات متحده عنوان می گردد که اغلب به نام تئوری قدرت خرید نیز نامیده می شود . افزایش مزد در یک سیستم اقتصادی باعث افزایش قدرت خرید می گردد . در نتیجه ، تقاضای مصرف بالا می رود و منجر به اشتغال کامل می گردد .

۳- **تئوری های توجیهی نئوکلاسیک :**

این دسته از تئوری های مزد به دنبال توجیه و توضیح علت پرداخت فردی می باشند . از بین این تئوری ها ی با این نگرش ، سه تئوری اول در سطح کلان و بقیه در سطح خرد می باشد .

د- **تئوری سرمایه گذاری شغلی** : گیتلن این نظریه را مطرح ساخته است که بازارهای کار بر حسب میزان سرمایه گذاری شغلی برای هر صنعت خاص دارای ویژگی های خاص است . وی معتقد است نرخ مزد افراد برحسب نرخ برگشت سرمایه گذاری هر فرد در طول عمر خود ، تعیین می شود . به تعبیری می توان گفت بر مبنای این تئوری ، افراد در تعیین نرخ مزد خود بر نظام جبران خدمت هر سازمان نقش خواهند داشت .

ذ - **تئوری نهادی مزد** : در این تئوری ، سطح جبران خدمت در یک نظام تعریف شده در هر سازمان بر مبنای تجربی و کم بنا قرار می دهند . در واقع تئوری نهادی یک نگرش چند دیسپلینی است که در آن : تجربه ، ارتباط مزد با سایر عوامل ، ویژگی های تصمیم گیری مدیریت در سازمان ، نفوذ و تأثیر مذاکرات دستجمعی کارگران با کارفرما و نظیر اینها ، همزمان مورد توجه قرار می گیرد .

پ - **تئوری عرضه و تقاضا** : این تئوری که در حوزه اقتصاد کار قرار دارد و مبنای عمده ای برای تحلیل بازار کار در سطح کلان به حساب می آید ، کاربردهای متعددی در مدیریت کار داشته و عملاً مبنای قابل قبولی در طراحی نظام جبران خدمت به حساب می آید .

حقوق و دستمزد در ایران

از زمانی که حقوق و دستمزد در ایران شکل نسبتاً مشخصی به خود گرفته ، در دو بخش ، سازمان های دولتی که تابع قانون استخدام کشوری و یا قوانین خاص هستند و غیر دولتی که تابع قانون کار و دستورالعمل های مربوط به آن می باشند ، می تواند مورد بررسی قرار گیرد .

حقوق و مزایا در بخش دولتی

ناهماهنگی های مختلف در پرداخت حقوق و مزایای کارکنان بخش دولتی و نارضایتی های ناشی از آن و طرح شعار « حقوق مساوی برای کار مشابه » استفاده از نظام طبقه بندی مشاغل را الزامی نمود و این امر در تدوین قانون استخدام کشوری در سال ۱۳۴۵ پیش بینی گردید .

به واسطه مشکلات تهیه و اجرای طرح طبقه بندی مشاغل در زمان بررسی و تصویب قانون استخدام کشوری در کمیسیون مشترک مجلسین تصمیم گرفته شد قانون مذکور در دو مرحله اجرا گردد :

در مرحله اول که دوره موقت بدان اطلاق می شود ، حقوق مستخدمان با توجه به مدرک تحصیلی آنها در یکی از گروههای یک تا هفت قرار گرفت .

در مرحله دوم ، مشاغل طبقه بندی و بر اساس یک نظام دوازده گروهی و پانزده پایه ای ، جدول حقوقی تنظیم گردید که در آن ۱۰۰ واحد برای اولین پایه گروه یک و ۹۰۰ واحد برای پایه آخر گروه با ضریبی معادل ۴۵ ریال در نظر گرفته شد .

از سال ۱۳۷۵ به بعد سازمان امور اداری و استخدامی کشور همیشه درصدد ترمیم و افزایش حقوق و مزایای کارکنان دولت بود تا بالاخره در اواسط سال ۱۳۷۵ ، با قانون نظام هماهنگ پرداخت ، تغییر قابل ملاحظه ای در میزان و چگونگی حقوق و مزایای کارکنان بخش دولتی ایجاد گردید .

بر اساس قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت ، حقوق مبنای مستخدمین رسمی مشمول قانون استخدام کشوری و مقررات استخدامی شرکت های دولتی مصوبه ۱۳۵۲ برابر با حاصلضرب ضریب حقوق موضوع ماده ۳۲ قانون مذکور در عدد مبنا گروه مربوطه ، مطابق جدولی که جایگزین جدول حقوقی ماده ۳۲ قانون استخدام کشوری گردیده تعیین شد

در این نظام برای هر گروه شغلی عدد مبنایی در نظر گرفته اند بدین ترتیب که فواصل عدد مبنا تا گروه ۲ ، عدد ۵۰ ، از گروه ۴ تا گروه ۷ ، عدد ۶۰ و از گروه ۸ تا گروه ۲۰ عدد ۷۰ در نظر گرفته شد چگونگی این فواصل خط روند حقوق کارکنان دولت را به سوی یک منحنی مقعر سوق می دهد .

طبق این قانون ، برای تطبیق پرداخت قبلی با جدول مصوبه جدید ، مقاطع تحصیلی ، حساسیت شغل ، اهمیت وظایف و مسئولیت های کارکنان در رسته ها و رشته های مختلف شغلی مورد نظر قرار گرفته است . بر اساس همین قانون ، اعداد مبنای حقوق ماهیانه مقامات و همتراز آنان به ترتیب : معاونین وزرا ۱۷۰۰ ، استانداران و سفرا ۱۸۰۰ ، وزرا ، نمایندگان مجلس شورای اسلامی ، معاونین رئیس جمهور ، رئیس کل دیوان محاسبات ۱۹۰۰ ، معاون اول رئیس جمهور ، رئیس مجلس شورای اسلامی و اعضای شورای نگهبان ۲۰۰۰ و رؤسای سه قوه ۲۲۰۰ ، تعیین گردیده است .

در این قانون دولت مکلف شده است تغییر ضریب حقوق موضوع ۲۳ قانون استخدام کشوری و اصلاحات بعدی آن را همه ساله با توجه به شاخص هزینه زندگی که مشترکا توسط سازمان امور اداری و استخدامی کشور ، وزارت امور اقتصاد و دارایی ، سازمان برنامه و بودجه و بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران پیشنهاد خواهد شد ، مورد تصویب قرار دهد و به همین نسبت حقوق بازنشستگان و مستمری بگیران را افزایش دهد .

بر مبنای ماده ۲ همین قانون ، حقوق مستخدمین در هر سال با در نظر گرفتن خدمت قابل قبول آنان در سال قبل به شرح زیر تعیین می گردد :

$$(\text{ضریب افزایش سنواتی} + ۱) \times \text{حقوق سال قبل} = \text{حقوق هر سال}$$

ضریب افزایش سنواتی در نظر گرفته شده در معادله فوق بر اساس ارزشیابی شاغلین به میزان ۳ ، ۴ و ۵ درصد در نظر گرفته می شود .

افزایش سنواتی برای مستخدمین دولت طبق بخشنامه امور اداری و استخدامی کشور ، از طریق حاصلضرب ۳ درصد حقوق مبنای آخرین گروه استحقاقی متعلقه و سنوات خدمت دولتی قابل قبول ، محاسبه می گردد .

برای اجرای قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت ، آیین نامه اجرایی طرح طبقه بندی مشاغل و آیین نامه تغییر گروه مستخدمین رسمی و ثابت و بخشنامه های مربوطه از سوی سازمان امور اداری و استخدامی کشور صادر و کارگزینی ها موظف شدند احکام مربوطه را صادر نمایند . با اینکه اجرای نظام قانون هماهنگ پرداخت تا حدی کمبود حقوق کارکنان دولت را جبران و سطح پرداخت را در سازمانهای مختلف ماهنگ تر ساخته ولی با توجه به شرایط اقتصادی جامعه و اینکه تدابیر مدیریتی لازم دیگر صورت نگرفته است ، آثار اجرای این قانون خیلی مثبت نبوده و بهمین علت سازمانهای دولتی به تدریج خود را از قید نظام هماهنگ پرداخت خارج می کنند .

تئوری های خرد

تئوری های خرد ، بر خلاف تئوری های کلان که ارتباط مزد را با کلان اقتصاد هر جامعه مرتبط می سازد ، در سطح صنعت و یا حتی واحدهای صنعتی و خدماتی مورد نظر است و عمدتا شامل تئوری های زیر می باشد :

- **تئوری بهره وری نهایی** : در سال ۱۹۷۶ تورن ، اقتصاددان آلمانی ، مبنای تئوری مزد بر مبنای بهره وری نهایی را مطرح ساخت و بعد توسط ویک استاد در انگلستان و جان بیتز کلارک در آمریکا تکمیل گردید . بر مبنای این تئوری ، مزد هر کارگر در سازمان باید برابر باشد با ارزشی که آن کارگر به مجموع ارزش تولیدات آن سازمان می افزاید . ارزش تولید هر کارگر از طریق درآمدی که کارفرما از کار هر کارگر کسب می نماید تشخیص داده می شود . آخرین فردی که استخدام می شود را کارگر نهایی و افزایش تولید نسبت داده شده به آخرین کارگر ، بهره وری نهایی نامیده می شود .

۱- **تئوری کارایی مولد** : این نظریه زمینه مناسبی برای پرداخت های انگیزشی مانند پاداش افزایش تولید ، کارانه ، سهمیم شدن در سود و نظیر این ها را بوجود می آورد . بسیاری از اقتصاددانان بر این عقیده اند که این تئوری بعلت کاربرد واقع گرایانه آن یکی از سازنده ترین تئوریهای مزد به حساب می آید و بعلت اهمیت این نظریه ، سازمان بهره وری آسیایی تأکید زیادی در چند سال اخیر بر بهره وری منابع انسانی نموده است .

۲- **تئوری چانه زنی** : این تئوری توسط آدام اسمیت مورد تأکید قرار گرفته و در واقع از تئوری هایی است که در تنظیم روابط کار ، بویژه در سازمان هایی که زیر پوشش قانون کار قرار دارند نقش عمده ای دارا می باشد . مبنای این نظریه

آن است که یک نرخ مشخص و ثابتی برای مزد در مقابل یک کار خاص وجود ندارد بلکه تعیین مزد در راستای یک طیف که کارفرما مایل به پرداخت و کارگر راضی به دریافت آن است، قابل مذاکره و توافق است. البته در اغلب کشورها حداقل مزدی که کارفرما پایین تر از آن نمی تواند به کارگر بپردازد با مصوبه های دولت تعیین می شود. در ایران هر سال، حداقل مزد توسط شورای عالی کار مشخص می شود و کارفرمایان موظف به رعایت آن می باشند.

۳- **تئوری های خرد خرد**: در تئوری های کلان و حتی تعدادی از تئوری های خرد، نگرش به موضوع مزد و جبران خدمت، صرفاً اقتصادی است و به مسایل رفتاری انسان و مدیریت به ویژه مدیریت رفتار سازمانی که انسان، را صرفاً یک موجود اقتصادی نمی داند، توجه نشده است.

۱- **مدل کارایی**: لایین اشتاین به نقش این تئوری در ارتقا بهره وری منابع انسانی می پردازد. او معتقد است سازمان های کسب و کار کمتر در حد مطلوب کار می کنند و می توان با مدیریت مؤثر آن ها را به حد مطلوبتری رساند. او معتقد است چگونگی افزایش بهره وری به عواملی نظیر ساختار سیستم پرداخت حقوق و مزایا و در مجموع به مؤثر بودن مدیریت منابع انسانی، به ویژه مدیریت نظام جبران خدمت، بستگی دارد.

۲- **تئوری مطلوبیت ممکن**: این نظریه توسط هربرت سایمون ارائه شده است. این تئوری یک دیدگاه اقتضائی را توجیه می کند که تصمیم مرتبط با حقوق و مزایا در فرآیند متغیرهای محیطی و شرایط تصمیم گیری، الزاماً به حد مطلوبیت کامل نمی رسد و رسیدن به حد ممکن و قابل قبول، ارضا کننده خواهد بود.

۳- **تئوری هزینه مبادله**: از دیدگاه این تئوری، مبادله کالا یا خدمات از پیچیدگی خاصی برخوردار است و طراحی سیستم جبران خدمات در سازمان ها می تواند هزینه مبادله را کاهش دهد بنابراین یک استراتژی خواهد بود که بتواند هزینه منابع انسانی را در راستای تحقق اهداف استراتژیک سازمان، کاهش دهد.

۴- **تئوری نمایندگی**: در تعبیر این تئوری، مدیران و زیر مجموعه های آن ها (کارکنان) نماینده صاحبان سهام در اداره کردن سازمان و افزایش ارزش سهام آن ها می باشند و برای اینکه مدیران و کارکنان نسبت به کار خود دلسوزانه عمل نمایند باید در نتیجه کار خود سهمی باشند و هر قدر در منافع سازمان بیشتر سهمی شوند انگیزه بیشتری برای تلاش خود خواهند داشت.

نحوه پرداخت حقوق و دستمزد

(۱) **حقوق و دستمزد برحسب شاخص قیمت ها :** در هر کشوری از طرف یک نهاد اقتصادی محاسبه ای برای قیمت مایحتاج زندگی در زمان های معلومی اعلان می شود (در جامعه ما بانک مرکزی مبادرت به این امر می نماید) اعلان قیمت ها ، تا حدودی تعیین هزینه های عمده زندگی را آسان می کند . چون روند صعودی قیمت ها در بازار ، موجبات افزایش هزینه زندگی را فراهم می کند ، لذا می تواند در تعیین حقوق و دستمزد مورد توجه قرار گیرد .

(۲) **حقوق و دستمزد بر حسب سطح زندگی :** منظور از سطح زندگی کیفیتی است که فرد یا خانواده در زندگی خود مورد توجه قرار می دهد . نظر به اینکه کیفیت تولیدی فرد در سطح زندگی او تداخل می کند ، لذا در تعیین حقوق و دستمزد بر حسب سطح زندگی می توان عامل کیفیت زندگی را با نوع تولید فرد متفقا مورد توجه قرار داد .

(۳) **حقوق و دستمزد بر حسب قوانین موضوعه در ارتباط با کار :** در این باره حقوق و دستمزد ، طبق قانون کار پرداخت می شود . استفاده از این روش جای سخنی برای شاغلین باقی نمی گذارد . ولی نظر به اینکه نوع کار در مؤسسات متفاوت از یکدیگر است و قانون کار حداقل حقوق و دستمزد را تعیین می کند ، لذا این سیستم رضایت باطنی کارکنان را فراهم نمی آورد . لازم به ذکر است که کارفرمایان می توانند ، همراه استفاده از قانون کار ، با پرداخت هایی چون ؛ فوق العاده سختی معیشت ، پاداش در آخر سال و غیره در جلب رضایت کارکنان موفق باشند .

(۴) **حقوق و دستمزد بر حسب بازار مصنوع مؤسسه :** بازار عامل تعیین کننده فرد شاغل در یک سازمان به ویژه مؤسسه صنعتی است . بدین مضمون که هر آینه تولید عرضه شده در بازار تقاضای پایداری را موجب شود ، تحرک کاری و جریان سرمایه سرعت می یابد . در این صورت می توان به نسبت گردش سرمایه و سود حاصله در تعیین دریافت های شاغلین تجدید نظر نمود .

(۵) **حقوق و دستمزد بر حسب برآورده شدن سود خواسته :** هر گاه مؤسسه ای در نیل به سود خواسته موفق شود ، می تواند با توجه به وضع عایدی خود ، در پرداخت میزان حقوق و دستمزد کارکنان تجدید نظر نماید . به عبارت دیگر قدرت پرداخت سازمان را شرایط مالی تعیین می کند . که این امر با میزان عایدی و بهره وری از عملکرد سازمان ارتباط دارد .

روش های متداول پرداخت کارانه

مدیران منابع انسانی سازمان ها ، کمتر به فلسفه طراحی سیستم جبران خدمت توجه دارند و با روشی که متداول نیست به پرداخت حقوق و مزایا و پاداش های تشویقی که معمولاً کارانه نامیده می شود ، اکتفا می کنند .

شیوه برخورد نظام جبران خدمت در ایران بعلاوه دخالت مستقیم دولت در سیستم پرداخت حقوق ، قابلیت انعطاف زیادی برای مدیران باقی نمی گذارد و سازمان ها در چارچوب طرح طبقه بندی مشاغل ، نظام هماهنگ پرداخت و نظیر این ها ، قادر به تعیین استراتژی خاصی برای نظام پرداخت خود هستند .

به اختصار روش های متداول پرداخت مزد و کارانه که البته در کشورهای صنعتی نیز رایج هستند مطرح می گردد :

۱- روش های تعیین مزد کارانه انفرادی

الف- روش کارمزدی تکه کاری

در این گونه روش ها ، مزد بر مبنای میزان تولید و کار انجام شده پرداخت می شود . این روش که اجرای آن در سازمان های صنعتی متداول تر است ، معمولاً برای کارکنان موقت ، روزمزد و یا قراردادی به کار برده می شود . قوانین کار کشورها این روش پرداخت را منع یا محدود می کنند . زیرا تحت این شرایط ، کارکنان از مزد و حقوق اجتماعی و عمومی کافی برخوردار نمی گردند .

ب- روش پرداخت بر مبنای استاندارد ها

در این روش ، میزان ثابتی برای تولید و یا ارایه خدمت در زمان معین و کیفیت مشخص در نظر گرفته می شود . در صورتی که متصدیان فراتر از استاندارد و یا کمتر از استاندارد ، کار و خدمت ارائه نمایند متناسب با ضوابط طرح استاندارد مبالغی بیشتر و یا کمتر به آن ها پرداخت می شود .

۲- روش های تعیین مزد کارانه گروهی

زمانی که انجام یک کار به عهده چند نفر گذاشته شده و مأموریت وظایف یکدیگر متصل و اکثراً جداگانه ، قابل اندازه گیری نباشد معمولاً از طرح های کارانه گروهی استفاده می کنند . متداول ترین نوع این طرح ها ، **طرح بهره وری** یا **طرح پاداش افزایش تولید گروهی** است که با فرمول شناخته شده بهره وری محاسبه و به افراد گروه پرداخت می شود .

مشکل اساسی طراحی نظام کارانه بر مبنای استاندارد های کمی ، کیفی و زمانی ، تعیین و تشخیص استانداردهای قابل قبول و علمی است . این گونه استاندارد برای فعالیت هایی که آغاز و خاتمه آن مشخص است و زمان انجام آن قابل اندازه گیری است ، معمولاً از طریق زمان سنجی قابل تشخیص است اما برای کارهای غیر تکراری و ستادی معمولاً از طریق تشخیص اشخاص خبره و آزموده ، تعیین می گردد .

۳- روش های تعیین مزد کارانه سازمانی

در تشخیص و پرداخت مزدهای تشویقی سازمانی ، عملکرد و فرآیند کار کل سازمان ، مورد ارزیابی و ملاک محاسبه قرار می گیرد . و بر مبنای آن درصدی از سود خالص سازمان بین کارکنان تقسیم می گردد .

یکی از روش های تعیین و پرداخت پاداش کارانه در سازمان هایی که طرح طبقه بندی مشاغل دارند طراحی یک سیستم امتیازی است که در آن به مشخصات و عملکرد فرد ، گروه سازمان امتیازاتی تعلق می گیرد و سپس این امتیاز در ضریب ریالی جدول مزد ضرب می شود و به حقوق ماهیانه فرد افزوده می گردد .

۴- طرح های تشویقی سرپرستان

به منظور ایجاد انگیزه بیشتر در سرپرستان ، لازم است رابطه ای بین کار و حقوق و مزایای آن ها برقرار گردد . تعیین ضوابط دقیق برای تعیین ارتباط بین پیشرفت کار و تلاش سرپرستان بسیار مشکل تر از تعیین این رابطه برای کارکنان است . معمولاً به دو طریق این کار انجام می شود :

الف – افزایش دستمزد سرپرستان به نسبت افزایش کار کارکنان

ب – افزایش دستمزد سرپرستان به نسبت معکوس کاهش هزینه

جبران خدمت با نگرش به روند جهانی سازی

پرداخت حقوق کارکنان و مدیران شرکت های چند ملیتی و سازمان هایی که کارکنانی از ملیت های مختلف در استخدام دارند با پیچیدگی خاص مواجه است . افرادی که در چنین سازمان هایی انجام وظیفه می کنند دو دسته هستند :

- کارکنان میزبان

- کارکنان میهمان

تفاوت سطح زندگی ، عدم وجود امکانات رفاهی و خدمات بهداشتی - درمانی و نظایر آن در اغلب کشورهای میزبان ، برای افرادی که از کشورهای توسعه یافته صنعتی هستند و مخصوصا خانواده ها آن ها ایجاد نگرانی های شدید می نماید که ناچارا با پرداخت های بالاتر این کمبود ها را باید جبران نمود .

از سوی دیگر بالا بودن سطح حقوق و مزایای کارکنان و به ویژه مدیران میهمان ، نوعی احساس تبعیض در همکاران میزبان این گونه سازمان ها بوجود می آورد ، به ویژه برای افرادی که مشاغلی مشابه مشاغل افراد میهمان ، عهده دار هستند .

نارضایتی های ناشی از یک سیستم پرداخت

مدیریت جبران خدمت سازمان را یاری می دهد که منابع انسانی کارآمدی را کشف و نگهداری کند . بدون یک سیستم پرداخت مناسب کارکنان فعلی احتمالا سازمان را ترک می کنند و جایگزینی آن ها به آسانی امکان پذیر نخواهد بود . عدم رضایت از پرداخت نه تنها بر کارایی سازمانی اثرات منفی دارد بلکه کیفیت زندگی کاری شاغلین را نیز کاهش می دهد . عملکرد ضعیف ، فشارهای عصبی ، غیبت ، ترک خدمت ، می تواند از دیگر آثار یک سیستم غیرکارآمد حقوق و دستمزد باشد