

# نظام جبران خدمات چیست؟

نظام جبران خدمات در حوزه مدیریت منابع انسانی مفهوم مهمی است که با توسعه سازمان‌ها و پیچیده شدن روش‌های مدیریت کارکنان به شیوه‌های متنوعی اجرا و پیاده‌سازی می‌شود. جبران خدمات از بخش‌های پایه‌ای فرآیند مدیریت منابع انسانی (HRM) است و به پرداختی‌های مادی و غیرمادی شرکت‌ها یا سازمان‌ها به کارکنان شان گفته می‌شود.

اهمیت تئوریزه کردن نظام جبران خدمات گذشته از مفاهیم پایه‌ای عدالت سازمانی و اخلاق حرفه‌ای به مقوله‌های مدیریتی مانند انگیزش کارکنان مربوط می‌شود. برنامه‌ریزی جبران خدمات مقوله‌ای چندبعدی و دارای زینفعان گوناگون است. یک برنامه جبران خدمات زمانی موفق است که به نیازها و توقعات زینفعان مختلف جبران خدمات و ابعاد مختلف این موضوع توجه کند و براساس آن، برنامه و سبد بهینه‌ای طراحی گردد و در نهایت سیستم‌های مرتبط با آن در سازمان انتخاب و استقرار یابد.

برخی از زینفعان نظام جبران خدمات، عبارتند از صاحبان سهام، مدیریت ارشد بنگاه، مدیران میانی و سایر کارکنان سازمان. در نگاهی وسیع‌تر پیمانکاران، تامین‌کنندگان و نهایتاً جامعه نیز از زینفعان غیر مستقیم جبران خدمات هستند. انتخاب سیاست بهینه نظام جبران خدمات از این جهت ضروری است که در اغلب موارد خواسته زینفعان مختلف حداقل در ظاهر امر باهم یکسو نیست. بنابراین توجه به ایجاد تعادل‌ها یکی از

مهم‌ترین مقوله‌هایی است که در بازنگری و طراحی و برنامه‌ریزی هر نظام جبران خدمات باید مدنظر قرار گیرد.



برای دریافت دمو نرم افزار منابع انسانی

## اهداف اصلی در طراحی نظام جبران خدمات

• برقراری عدالت درونی و بیرونی

• جذب، حفظ و توسعه استعدادهای سازمانی

• حفظ و توسعه رفتار و عملکرد مطلوب

صرف پرداخت نقدی یا غیرنقدی منجر به انگیزش کارکنان نخواهد شد، پرداخت با شرایط عادلانه و متناسب است که بیشترین اثرگذاری را در روحیه مشارکتی و انگیزشی کارکنان دارد. اغلب مدیران سازمانها با اینکه پرداختهای زیادی به پرسنال انجام می دهند اما در عمل نمی توانند انگیزش پرسنل را تغییر دهند. یکی از مهمترین موارد همین عدم رعایت عدالت درونی و بیرونی است. یعنی هم رعایت در پرداخت با افراد همتراز داخل سازمان و هم رعایت عدالت در پرداخت در مقایسه با افراد همتراز در بیرون سازمان، باید عدالات برقرار شده باشد.

مدیران سازمانها معمولاً معتقدند که لازم نیست برای همه افراد سرمایه‌گذاری کلان انجام دهند. اما وقتی چالشها و فرصت‌های مدیر منابع انسانی را بررسی می‌کنند

متوجه می‌شوند که درصدی از کارکنان هستند که برای سازمان کلیدی هستند. آنها کار اصلی را انجام می‌دهند، هدفگذاری کلیدی در نظام جبران خدمات گاهی مواقع صرفاً بر روی این گروه انجام می‌شود.

هر سیستم جبران خدمات باید بتواند رفتار و عملکرد مطلوب را تقویت کند. بنابراین هر دو جنبه کمی و کیفی مورد تاکید هست اما گاهی از آنجایی که رفتار مطلوب و عملکرد مطلوب متناسب پاداش داده نمی‌شود، نتیجه مناسبی ایجاد نمی‌شود. رفتار مطلوب بایستی قدردانی شود، و عملکرد مطلوب بایستی پاداش داده شود. ولی آنچه در عمل اتفاق می‌افتد این است که گاهی مدیران به رفتار مطلوب پاداش مادی می‌دهند و در عمل، عملکرد مطلوب که بایستی به نتایج کمی متصل شود، دیده نمی‌شود.



## انواع پرداخت‌های سازمانی در جبران خدمات

بسته‌های جبران خدمات را می‌توان در دو قالب سنتی و انعطاف‌پذیر بررسی کرد. سازمان‌های نوآور که دارای نامشهود بیشتری دارند، باید بسته‌های جبران خدمات خود را با انعطاف بیشتری طراحی کنند و بر معیارهای عملکرد غیرمالی تاکید بیشتری داشته باشند. در ادامه فهرستی از بسته‌های جبران خدمات سنتی و انعطاف‌پذیر را مرور می‌کنیم:

بسته‌های سنتی جبران خدمات  
بسته‌های سنتی شامل پرداخت به صورت حقوق و مزایا هستند و به شیوه‌های زیر طراحی می‌شوند:

- مزایای بهداشتی در قالب پوشش‌های بیمه و بازنشستگی
- حساب بازنشستگی شخصی یا خویش فرما
- تحصیلات و آموزش
- برنامه‌های خرید سهام
- اقامت با هزینه سازمان
- پرداخت حق مدرک و گواهی‌های تخصصی
- عضویت در باشگاه‌های سلامت یا مجامع تخصصی
- کمک هزینه خرید خودرو
- هزینه سفر
- هزینه پارکینگ

- تسهیلات مرخصی استحقاقی
- هزینه نگهداری کودک یا سالمند

## بسته‌های انعطاف‌پذیر جبران خدمات

سازمان‌ها علاوه بر جبران خدمات به شکل پایه، برخی عناصر انعطاف‌پذیر را نیز ارائه می‌کنند که عبارتند از:

- هزینه خرید داخل یا خارج از سازمان
- برنامه کاری انعطاف‌پذیر
- محل کار انعطاف‌پذیر
- اعطای دسترسی برای کار در خارج از سازمان
- اجرای وظایف شغلی به صورت مشارکتی
- فرصت‌های توسعه حرفه‌ای
- برنامه‌ریزی و مشاوره شغلی
- ارتقا و پیشرفت داخلی
- بازنشستگی مرحله ای در قالب کاهش برنامه کاری
- رفع سختگیری‌های پوشش رسمی در محل کار



## قدردانی سازمانی در جبران خدمات

جبران خدمات کارکنان تنها از طریق پرداخت نقدی یا غیرنقدی ممکن نیست و برخی از خدمات کارکنان را باید با رفتارهای سازمانی جبران کرد. این همان چیزی است که قدردانی سازمانی نامیده می‌شود. سازمان‌ها می‌توانند قدردانی را به دو روش رسمی و غیررسمی انجام بدهند:

### قدردانی رسمی

قدردانی رسمی می‌تواند در قالب رفتارهای زیر از سوی سازمان یا مدیران انجام شود:

• شناسایی و مواجهه با مشکلات کارکنان

- معرفی وت رفتارها و نگرش‌های نامطلوب
- شناسایی و معرفی رفتارها و نگرش‌های مطلوب
- تعریف انتشارات سازمان از کارکنان
- اعطای امتیاز در قبال شرکت در برنامه‌های تیم توسعه شغلی
- دریافت نظرات کارکنان و اعمال آنها در تدوین برنامه پاداش
- معرفی روش‌های شناسایی کارکنان ممتاز به منظور قدردانی
- تعریف معیارهای اعطای پاداش به اقدامات و عملکردهای کارکنان
- اطلاع‌رسانی در مورد جزئیات پیشرفت فرایند اعطای پاداش
- ارزیابی عملکرد و بازنگری مستمر در فرایند پاداش دهی به کارکنان
- در نظر گرفتن ویژگی‌های خصیصیتی کارکنان در فرایند قدردانی

### قدردانی غیررسمی

برخی از اقدامات و رفتارها از سوی سازمان و مدیران می‌تواند به صورت غیررسمی برای قدردانی از خدمات کارکنان در نظر گرفته شود که عبارتند از:

- ارسال نامه تشکرآمیز به جای ارسال ایمیل
- ایجاد فرصت استراحت در مواقع خستگی کاری
- فراهم کردن شرایط برای معرفی عملکردهای موفق کارکنان
- تشویق در جمع و انتقاد در خلوت
- استفاده از زبان طنز و صمیمی در مکالمات روزانه



## جبران خدمات در شرکت‌های خلاق

سازمان‌های خلاق باید در نظر داشته باشند که طراحی نظام جبران خدمات برای کارکنان خلاق و نوآور، ظرافت‌ها و پیچیدگی‌های زیادی دارد. برای موفقیت در این زمینه باید چهار اصل را رعایت کرد:

- پرداخت غیرمنصفانه
- بها دادن به کار به جای پاداش
- فراهم آوردن زمینه محبت به یکدیگر
- پاداش دادن به شکست‌های اندیشمندانه

## نتیجه‌گیری

در نهایت می‌توان گفت که نظام جبران خدمات یکی از ارکان اساسی مدیریت منابع انسانی است که تعیین می‌کند کارکنان در مقابل ارائه خدمات به سازمان چه ارزش‌هایی دریافت کنند. این نظام فراتر از پرداخت حقوق پایه است و شامل بسته‌های مزایا، پاداش‌ها، شرایط کاری انعطاف‌پذیر و اقدامات رسمی و غیررسمی قدردانی نیز می‌شود. طراحی هوشمندانه و عادلانه این نظام باعث می‌شود تا سازمان‌ها بتوانند نیروهای مستعد را جذب، انگیزه‌ی آن‌ها را افزایش و آنها را در سازمان حفظ نمایند. توجه به عدالت در پرداخت و سازگاری با نیازهای ذینفعان مختلف، کلید موفقیت هر برنامه جبران خدمات است.