

جبران خدمات چیست؟ همه چیز درباره جبران خدمت برای کارکنان

اصطلاح **جبران خدمات** به انواع گردش‌های مالی و مزایای ملموسی می‌گویند که کارمندان در طول فعالیت خود در یک شرکت دریافت می‌کنند. شما بهتر است به عنوان یک کارمند درباره انواع و اقسام جبران خدماتی که به کارمندان هر شرکت تعلق می‌گیرد، آگاهی داشته باشید. جبران خدمات، پول یا خدماتی است که کارمندان در ازای فعالیتشان در یک شرکت یا سازمان، دریافت می‌کنند.

در دنیای امروز، جبران خدمات شاید به روند استخدام، عملکرد و رضایت شغلی در شرکت‌ها کمک کند، در واقع جبران خدمات، فرآیند تأمین پاداش کافی و عادلانه برای همه کارکنان باید وجود داشته باشد. برخی از انواع جبران خدمات عبارت‌اند از:

- جبران خدمت مالی
- جبران خدمت غیرمالی
- جبران خدمت اولیه
- جبران خدمت تشویقی
- ارزیابی شغلی
- مدیریت حقوق و دستمزد
- مشوق‌ها

- مزایا
- مزایای حاشیه‌ای
- اقدامات تأمین اجتماعی

در این مقاله درباره جبران خدمات و انواع آن بحث می‌کنیم.



انواع جبران خدمات طبقه‌بندی شده به عنوان جبران خدمت مالی و غیرمالی

جبران خدمت، طیف وسیعی از پاداش‌های مالی و غیرمالی را در بر می‌گیرد که به کارمندان در ازای ارائه خدماتشان داده می‌شود. جبران خدمات می‌تواند به شکل دستمزد، حقوق و سایر مزایا از جمله تعطیلات و مرخصی‌های استعلاجی، بیمه، مرخصی زایمان، تسهیلات سفر رایگان، مزایای بازنشستگی و ... باشد.

1. جبران خدمت مالی

مهم‌ترین و مرسوم‌ترین نوع جبران خدمتی که به کارمندان ارائه می‌شود، جبران خدمت

مالی است. این نوع جبران خدمت، اصلی‌ترین عامل انگیزشی است که نیازهای اساسی کارمندان همچون غذا، پوشاک و ... را تأمین می‌کند. جبران خدمت مالی به دو بخش تقسیم می‌شود:

جبران خدمت مالی مستقیم

جبران خدمت مالی مستقیم با پرداخت پول به صورت زیر است:

- حقوق: یعنی پاداش برای فعالیت‌هایی که کارکنان انجام می‌دهند، حقوق به شکل نقدی پرداخت می‌شود.

- پاداش: به معنی پول اضافی است که برای عملکرد بیشتر یا به پایان رساندن پروژه یا هدف تعیین شده‌ای به کارمند پرداخت می‌شود.

انواع دیگر جبران خدمت، به شکل نقدی و مستقیم به کارمندان پرداخت می‌شود.

جبران خدمت مالی غیرمستقیم (مزایای حاشیه‌ای)

جبران خدمت غیرمستقیم مالی و غیرمالی که کارکنان برای ادامه کار خود با سازمان‌ها دریافت می‌کنند، قسمت بزرگی از جبران خدمت هر کارمندی به شمار می‌رود. برای این نوع جبران خدمت، از اصطلاحات دیگری همچون مزایای حاشیه‌ای، خدمات کارمندان، جبران خدمت تکمیلی و حقوق تکمیلی استفاده می‌شود.

مدیران از این نوع جبران خدمت برای آسان‌تر شدن فرآیند استخدام افراد یا اثرگذاری بر

پتانسیل کارمندان، حفظ کارمندان یا ایجاد تعهدات بیشتر، افزایش روحیه، کاهش غیبت و بهبود قدرت سازمان بهره می‌گیرند. برخی از انواع مرسوم جبران خدمت غیرمستقیم را که سازمان‌ها ارائه داده‌اند، به شرح زیر است:

جبران خدمت کارگران

این کار از کارگران در مقابل از دست دادن درآمد و تأمین هزینه‌های اضافی محافظت می‌کند، هزینه‌هایی که با صدمات ناشی از شغل یا بیماری در ارتباط هستند. این قوانین به عنوان جایگزین برای درآمد از دست رفته، هزینه‌های پزشکی، توان‌بخشی برای بازماندگان حادثه یا مرگ نزدیکان و هزینه افراد ناتوان به کار می‌روند.

برنامه‌های بازنشستگی

برنامه‌های بازنشستگی که برای بازنشستگان منبع درآمد هستند، در حقیقت همان پولی است که به دلیل خدماتی که افراد در سالیان گذشته انجام داده‌اند، به آنها پرداخت می‌شود. این برنامه‌های خصوصی می‌توانند به صورت کامل توسط شرکت یا به طور مشترک توسط شرکت و کارمند، در زمان اشتغال تأمین شوند.

مرخصی با حقوق

معمولاً هر کارمندی پیش از آنکه برای مرخصی با حقوق واجد شرایط شود، باید مدت مشخصی را مشغول به کار بوده باشد. زمان مجاز برای مرخصی با حقوق، به طول مدت خدمت هر کارمندی وابسته است. ممکن است که سیاست‌های مرخصی با حقوق

در میان کارکنان گوناگون متفاوت باشند. بیشتر شرکت‌ها به کارمندان این امکان را می‌دهند که یک روز یا یک هفته مرخصی بگیرند.

مزایای دیگر

ممکن است شرکت‌ها، طیف وسیعی از مزایای اضافه را به کارمندان ارائه دهند، مزایایی همچون خدمات غذایی، امکانات ورزشی، مشاوره مالی و حقوقی و خریدهای با تخفیف. میزان مزایا و کاربردی بودن آنها در شرکت‌های مختلف متفاوت است، برای مثال خریدهای تخفیف‌دار برای کارمندان فروشگاه‌ها یا شرکت‌های هواپیمایی بسیار کاربردی است.

2. جبران خدمات‌های غیرمالی

جبران خدمت کارکنان به صورت‌های مختلف، روحیه آنها را بالا می‌برد و باعث بهبود عملکردشان می‌شود. جبران خدمت غیرمالی می‌تواند به شکل‌های زیر باشد:

- امنیت شغلی
- به رسمیت شناختن
- مشارکت
- کسب افتخارات شغلی
- تفویض مسئولیت
- مشوق‌های دیگر

انواع جبران خدمات اولیه و تشویقی

اگر برنامه‌های جبران خدمات در شرکت‌ها به درستی به اجرا دربیایند، بر کل شرکت تأثیر شگرفی خواهد گذاشت. کارکنان از کارشان راضی و خوشحال می‌شوند و همکاری، وفاداری، بازدهی و کیفیت بسیار بالا می‌رود. اما در نبود چنین برنامه‌هایی، جبران خدمات به صورت ذهنی و بر مبنای تصمیمات اتفاقی و دلخواه تعیین می‌شوند. این روند می‌تواند تنش و تخریب روحیه افراد را با خود همراه داشته باشد.

هر چند ممکن است که اشکال نقدی و غیرنقدی جبران خدمات در شرکتی وجود داشته باشد، با این حال جبران خدمت غیرنقدی، اصلی‌ترین عاملی است که باعث می‌شود افراد قبول کنند که در یک شرکت استخدام شوند، باقی بمانند و به رفتارهای سالم حرفه‌ای خود ادامه دهند.

نحوه پرداخت جبران خدمت مالی، به دو بخش تقسیم می‌شود:

1. جبران خدمت اولیه

جبران خدمت اولیه، پرداختی اساسی به شکل دستمزد یا حقوق است. در کاربرد عامیانه بین این دو کلمه تمایز قائل شده‌اند. کلمه "دستمزد" برای پرداخت به کارگران تولیدی با نرخ ساعتی و کلمه "حقوق" برای پرداخت به کارکنان اداری، سرپرستی و مدیریتی استفاده می‌شود. با این حال، برای هدف ما، این تمایز بی‌معنی است، زیرا تقریباً مشکلات مشابهی در اداره سیاست‌های دستمزد و حقوق وجود دارد.

• مبنای زمان

مرسوم‌ترین و قدیمی‌ترین سیستم پرداخت حقوق کارکنان، بر مبنای زمان است. به این معنا که نرخ کار ساعتی، روزانه، هفتگی، ماهانه یا سالانه محاسبه می‌شود. بر اساس این سیستم، به کیفیت و میزان بازدهی توجه چندانی نمی‌شود. کارفرما بر مبنای زمان کارمند پرداخت می‌کند، یعنی تضمین می‌کند که به کارمند هزینه مشخصی را برای دوره کاری معینی بپردازد.

مزایای مبنای زمان

- درک آن ساده است و کارگران به سادگی می‌توانند پاداش خود را محاسبه کنند.
- اتحادیه‌های کارگران، به علت تفاوت نداشتن پرداخت‌ها و تضمین درآمد برای دوره مشخصی از کار، از این سیستم استفاده می‌کنند که به حفظ کیفیت تولید کمک می‌کند، چرا که کارگران وسوسه نمی‌شوند که سرعت خود را بالا ببرند تا از تولید واحدهای زیر استاندارد درآمد بیشتری به دست آورند.
- اگر پرداختی بر مبنای زمان نباشد، کارگران برای افزایش تولید، سرعت ماشین‌آلات را بالا می‌زنند، در نتیجه استفاده از این سیستم، ماشین‌ها و تجهیزات را در شرایط مناسبی قرار می‌دهد و مانع از صدمه دیدن آنها می‌شود.
- کارگران با وجود این نوع پرداختی، بیش از اندازه کار نمی‌کنند، از این رو حوادث ناشی از کار کمتر و سلامت کارگران بیشتر حفظ می‌شود.

معایب مبنای زمانی

- این سیستم میان کارگران کارآمد و ناکارآمد هیچ تفاوتی قائل نیست، از این رو افراد انگیزه خود را برای بهبود عملکردشان از دست می‌دهند.
- ممکن است کارگران به علت آنکه متناسب با میزان تولیدشان، پاداش دریافت نمی‌کنند، وسوسه شوند که سرعت و کارایی خود را کم کنند یا محل کار بیرون بروند، موجب ضرر کارفرما شوند و یا کارشکنی کنند.
- برای آنکه کارگران وقت را هدر ندهند، کارفرما باید افرادی را برای نظارت بر کار آنان در نظر بگیرد و این کار هزینه تولید را بالا می‌برد.

• دستمزدهای واقعی

دو نوع دستمزد اسمی و واقعی وجود دارد. دستمزد اسمی، همان مبلغی است که در ازای کار مشخصی به افراد داده می‌شود. اما اگر پولی که آنها دریافت می‌کنند، از نظر قدرت خریدشان با توجه به سال پایه تعریف شود، دستمزدهای واقعی خوانده می‌شوند. این دستمزدها با ایجاد تعدیل در دستمزدهای اسمی برای افزایش یا ریزش شاخص هزینه زندگی به دست می‌آیند.

سه نکته ضروری درباره ساختار جبران خدمات اولیه وجود دارد:

- باید از لحاظ داخلی، عادلانه باشد
- باید از لحاظ خارجی، رقابتی باشد

• باید بر اساس عملکرد افراد به آنها پرداخت شود

شرح این ملزومات به شرح زیر است:

• حقوق عادلانه داخلی

حقوق عادلانه داخلی به این معنا است که باید یک رابطه مناسب بین دستمزد و حقوق «مقامات مختلف در شرکت» وجود داشته باشد. به عنوان مثال، اگر حقوق یک سرکارگر، اگرچه بالاتر از میزان متوسط جامعه است، از حقوق زیردستانش کمتر باشد، به سرکارگر منصفانه پرداخت نمی‌شود.

نابرابری در نرخ‌ها وجود دارد. به عبارت دیگر، دستمزد نسبی یک کارمند برای او تقریباً به اندازه دستمزد مطلق او اهمیت دارد. تفاوت‌های ناعادلانه در دستمزد روحیه کارمند را ضعیف می‌کند و اغلب منجر به **گردش مالی** بالا می‌شود. با این حال، یکی از پیامدهای مهم پیگیری برابری در پرداخت این است که ویژگی‌های انگیزشی و پاداشی دستمزدی از بین می‌رود و صرفاً به بخشی از قرارداد روانشناختی جبران خدمت تبدیل می‌شود.

• رقابت خارجی

هنگامی که دستمزدها در داخل عادلانه شد، وظیفه بعدی مدیریت این است که آنها را با

دستمزدهایی که در جامعه برای مشاغل مشابه حقوق می‌گیرند، مقایسه کند. حقوق و دستمزد کارگران باید با دستمزد و حقوقی که سایر سازمان‌ها در سطوح مشابه پرداخت می‌کنند، همسو باشد.

اگر این همسویی یا مقایسه خارجی وجود نداشته باشد، سازمان نمی‌تواند کارکنان توانمند خود را حفظ یا کارمندان جدید را جذب کند. نیاز به دستیابی به همسویی خارجی زمانی احساس می‌شود که کارکنان جدید به علت کمبود نیروی کار، می‌توانند از میان کافرمایان انتخاب کنند و کارمندان مسن‌تر هم می‌توانند در جای دیگری مشغول به کار شوند.

برای دستیابی به همسویی بیرونی، مدیریت ابتدا باید بداند که متوسط میزان دریافتی مشاغل مختلف چقدر است. سپس می‌تواند سطح حقوق‌ها را در حد سطح متوسط تعیین کند یا ممکن است سطح دستمزد بالاتر یا پایین‌تری را برای این مشاغل تعیین کند.

• تعیین دستمزد فردی

در مرحله آخر، مدیریت باید تصمیم بگیرد که آیا به همه افراد در مشاغل هم‌سطح باید دستمزد یکسان یا دستمزد متفاوت پرداخت شود و چگونه باید تعیین شود. چهار رویکرد اساسی برای تعیین دستمزد فردی وجود دارد:

• رویکرد تک‌نرخي

زمانی که **عملکرد کارکنان** در محل کار به طور قابل توجهی تغییر نمی‌کند، چرا که همه افراد باید با سرعت یکسانی کار کنند (مثلاً در مشاغل اداری ساده)، از رویکردهای تک‌نرخي استفاده می‌شود. در صورت وجود هر گونه تفاوت دستمزد در چنین مشاغلی، کارمندان ممکن است این موارد را به عنوان امتیاز در نظر بگیرند.

• رویکرد شایستگی

اگر تفاوت در عملکرد و بازدهی فردی برای یک شرکت مهم است، باید مبنایی برای جبران خدمت کارمندان بر اساس این تفاوت‌ها در نظر گرفته شود. رویکرد شایستگی یک شیوه مدیریتی است که برای تطبیق دادن دستمزد کارکنان به تفاوت‌های واقعی در دستاوردهای کاری طراحی شده است. سیستم‌های رتبه‌بندی شایستگی فرض می‌کنند که عملکرد را می‌توان با دقت معقول مشاهده کرد، حتی زمانی که نمی‌توان آن را به طور عینی اندازه‌گیری کرد.

• رویکرد خودکار

تحت این رویکرد، هم میزان افزایش دستمزد و هم دوره ارزیابی عملکرد معمولاً از پیش تعیین می‌شوند. در این رویکرد از آنجایی که به عملکرد یا شایستگی فردی کارمند توجهی

نمی‌شود، انگیزه کافی برای تلاش بیشتر ندارد.

• رویکرد غیررسمی

گاهی اوقات تصمیمات پرداخت حقوق، به صورت غیررسمی و بدون راهنمایی یا کنترل رسمی گرفته می‌شود. این شیوه بسیار نادرست است، زیرا این امر باعث ایجاد بی‌عدالتی و سردرگمی در بین کارکنان در مورد آنچه از آنها انتظار می‌رود، می‌شود. فقدان استانداردها در کل شرکت نیز ممکن است منجر به این شود که تصمیمات پرداختی تحت تأثیر علاقه شخصی قرار گیرد.

سه شرط فوق مکمل هم هستند، زیرا هر کدام مجموعه‌ای از عوامل مختلف را در کل وضعیت منعکس می‌کنند. عدالت داخلی، کارمند را برای پیشرفت به سمت مشاغل با مهارت و مسئولیت بالاتر برمی‌انگیزد. نرخ رقابت خارجی نیز مانع از خروج او از سازمان می‌شود.



2. جبران خدمت تشویقی

فرض اول بر آن است که مبنای اساسی هر کدام از برنامه‌های جبران خدمات، تنها یک تشویق ساده است. سیستم جبران خدمت باید کارمندان را به صورت عادلانه و پیوسته، برای عملکرد برتر بشناسد و جبران خدمت آنها را پردازد، در غیر این صورت ممکن است که آنها پاداش‌ها را فقط به عنوان حق مسلمشان بدانند و انتظار داشته باشند که چون روزی 8 ساعت کار می‌کنند، باید پاداش دریافت کنند.

اگر برنامه پاداش با کارکنانی که جایگاه برابری ندارند، به صورت برابر برخورد کند، امکان استفاده از پاداش به عنوان ابزاری انگیزشی از بین می‌رود. مزیت پاداش دادن و شناخت کافی کارمندان نمونه، الگویی برای کارمندان دیگر است، در نتیجه

استانداردهای عملکرد بالا می‌رود و موجب تقویت روحیه افراد می‌شود.

فرض دوم در مورد برنامه **جبران خدمت تشویقی** بر این است که باید رفتارهای فردی را به سمت اهداف مشترک شرکت هدایت کنند. پول برای بسیاری از افراد انگیزه خالصانه و ساده‌ای به شمار می‌آید و برای دیگران، تنها نوعی شناخت برای شغلی که به خوبی انجام شده است. جدا از این نظرات، پول باید مورد استفاده قرار گیرد تا سازمان‌ها را تحریک کند که برای رسیدن به اهداف طراحی شده، رفتار مناسبی داشته باشند.

فرض سوم این است که باید جبران خدمت تشویقی به صورتی طراحی شود که برای تغییر مطلوب سازمان تأثیر مثبت بگذارد. افراد ذاتاً در برابر تغییر، مقاوم هستند. جبران خدمت تشویقی می‌تواند یک انگیزه مؤثر باشد برای آنکه سازمان را به داشتن تغییرات مطلوب تشویق کند.

فرض چهارم آن است که بخشی زیادی از **جبران خدمت**، باید متغیر باشد. در حالت ایده‌آل، این طرح به جای اقدامات، باید به نتایج پاداش دهد، در حقیقت، مدیری که به صورت مداوم 14 ساعت کار می‌کند، لزوماً نباید به دلیل اخلاق کاری خود پاداش بگیرد.

تنها در صورتی که کارمند به نتایج مشخصی، همچون برنامه جلسات برسد، پاداشی را دریافت خواهد کرد. از این رو اگر بخشی از جبران خدمت فرد با نتایج کارش مرتبط باشد، شرکت موفق‌تر خواهد بود.

انواع دیگر جبران خدمات کارگران

جبران خدمات، حق مسلم کارگران یا کارمندان است نه سود یا مبلغی اضافی. در ساده‌ترین حالت، انتظار آن است که ارتباط مستقیمی میان سطح تولید ناخالص داخلی و سطح جبران خدمت واقعی در بازارهای مختلف منطقه وجود داشته باشد. در کشورهای ثروتمندتر، میزان جبران خدمت بیشتر است.

جبران خدمت، رویکرد سیستماتیکی است برای ارائه دادن ارزش یا پول به کارمندان، در ازای کاری که انجام می‌دهند. ممکن است جبران خدمت، چندین هدف را در کمک به استخدام، عملکرد شغلی و رضایت شغلی به دست آورد. در واقع می‌توان گفت جبران خدمت، فرآیند تأمین پاداش کافی و عادلانه‌ای برای کارمندان است و ارزشیابی شغل، مدیریت دستمزد و حقوق، مشوقها، پاداشها، مزایای حاشیه‌ای، اقدامات تأمین اجتماعی و ... را شامل می‌شود.

1. ارزیابی شغلی

این فرآیند، تعیین ارزش نسبی مشاغل است و مراحل زیر را در بر می‌گیرد:

- انتخاب شیوه‌های ارزیابی مناسب برای مشاغل گوناگون
- دسته‌بندی مشاغل گوناگون
- تعیین ارزش نسبی مشاغل

2. مدیریت دستمزد

مدیریت دستمزد، فریند تدوین و بهره‌برداری از برنامه‌های مناسب دستمزد است و موارد زیر را شامل می‌شود:

- بررسی حقوق و دستمزد
- تعیین حقوق و دستمزد بر اساس عوامل مختلف
- اجرای برنامه‌های مربوط به دستمزد و حقوق
- ارزیابی اثربخشی آنها

3. مشوق‌ها

روند تدوین، در کنار پرداخت منظم دستمزد و حقوق، اجرا و بررسی طرح‌های مشوق مالی است و موارد زیر را در بر می‌گیرد:

- تدوین طرح پرداخت تشویقی
- کمک به مدیران عملکردی
- ارزیابی اثربخشی و مرور آنها به صورت دوره‌ای

4. پاداش

در بعضی از کشورها همچون هند، کارکنانی که مبلغ بیشتری را نسبت به یک میزان خاص، به عنوان جبران خدمت دریافت می‌کنند، تحت پوشش قانون پرداخت پاداش قرار نمی‌گیرند. با این وجود کارفرما با توجه به سطح موجود در شرکت که به آن ارفاق می‌گویند، مبلغ متغیر مناسبی را به کارمندان می‌پردازد. این کار از سوی کارفرما اجباری نیست، بلکه به عنوان مشوقی انگیزه‌بخش برای کارمندان محسوب می‌شود.

5. مزایای حاشیه‌ای

مزایای گوناگونی در حاشیه دستمزد وجود دارند. مدیر، این مزایا را ایجاد می‌کند تا موجب ایجاد انگیزه در کارمندان شود و آنها بتوانند برای روز مبادا و شرایط ضروری زندگی خود، پول کافی به دست آورند. این مزایا موارد زیر را شامل می‌شود:

- مزایای معلولیت
- امکانات مسکن
- امکانات آموزشی به کارمندان و فرزندانشان
- امکانات غذاخوری
- امکانات تفریحی

- امکانات تفریحی
- امکانات حمل و نقل
- تسهیلات اعتباری
- تسهیلات حقوقی
- امکانات پزشکی، زایمان و رفاهی
- تخفیف فروشگاهها

6. اقدامات تأمین اجتماعی

مدیریت، علاوه بر مزایای حاشیه‌ای، امنیت اجتماعی را نیز برای کارکنان خود فراهم می‌کند. این اقدامات موارد زیر را در بر می‌گیرند:

- جبران خسارت کارگران یا کارمندان یا وابستگان آنها اگر دچار حادثه شدند
- مزایای زایمان برای زنان کارمند
- مزایای بیماری و مزایای پزشکی
- کمک‌هزینه معلولیت و ناتوانی
- مزایای وابسته
- مزایای بازنشستگی، مثل صندوق بازنشستگی، مستمری، بازپرداخت و ...

سخن آخر

ساعت‌ها فکر و مقایسه با شرکت‌های رقابتی، به این نتیجه می‌رسد که مدیریت، موضوع **جبران خدمات** کارمندان را برطرف کند. برخی از سازمان‌ها، سالانه مبلغ معینی را به مدیران مهم پرداخت می‌کنند که قسمتی از حقوق و کمک‌های منظم به شمار نمی‌روند. این کار به آنها انگیزه می‌دهد تا عملکرد پیشرفته‌ای داشته باشند و همچنین وفاداری دستگاه اجرایی را برای ماندن در شرکت تضمین می‌کند.

بسیاری از این مزایای جانبی به طور **داوطلبانه** توسط کارفرمایان در اختیار کارمندان قرار می‌گیرد. بسیاری از آنها نتیجه قراردادهای جمعی بوده‌اند و بسیاری دیگر به صورت قانونی وضع شده‌اند. تعدادی از کارفرمایان با داشتن شرکت‌های صنعتی بزرگ و همچنین آنهایی که شرکت خود را در مناطق دورافتاده تأسیس کرده‌اند، برای کارمندان خود مسکن فراهم می‌کنند و همچنین بیمارستان‌ها و داروخانه‌های مجهز تأسیس کرده‌اند.