

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت منابع انسانی

موضوع: *Benefit*

استاد محترم: آقای دکتر احمد علی بابایی

گرد آوری: آزاده قلی پور
سمیه عبادی

مزایا

مزایا پاداش غیر مستقیم به کارمند یا گروهی از کارمندان برای اعضای سازمان ها می باشد که شامل طرح باز نشستگی ، مرخصی های تشویقی ، بیمه ها و ... می باشد .

سیستم پاداش

➤ پاداشی که فرد از سازمان دریافت می دارد به دو دلیل است:

- ۱- انجام وظایف محوله در حدی عادی و متعارف
- ۲- انجام وظایف در حدی بالاتر از استانداردهای عادی کار

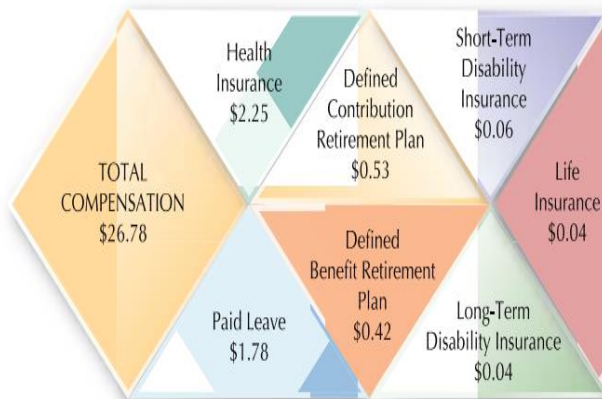
سیستم پاداش در سازمان هر دو نوع عملکرد را در بر می گیرد و سیستمی است که بر اساس موازین و شیوه های

خاص پاداش هریک از کارکنان را متناسب با کارشان به آنها می دهد.

- باید کارآ و اثربخش باشد .
- تخصیص پاداش در سازمان باید به گونه ای باشد که حداکثر بازده را برای سازمان ممکن سازد.
- اعطای پاداش باید مشروط به عملکرد موثر باشد .

FIGURE 13-1

Employer Compensation and Benefits Costs per Hour



Source: U.S. Bureau of Labor Statistics, 2008.

دیدگاه استراتژیک به مزایا

- ✓ مزایا هزینه های اجتماعی را برای مراقبت از سلامت و بازنشستگی جذب می کنند.
- ✓ مزایا روی تصمیم گیری کارکنان درباره کارفرمایان تاثیر گذارند .
- ✓ مزایا به طور افزایشی به عنوان حقوق دیده نشده است .
- ✓ هزینه های مزایا حدود ۴۰ درصد از کل هزینه های حقوق و دستمزد می باشد.

مزایا به عنوان برتری رقابتی

از مزایا جهت ایجاد و باقی نگهداشتن مزیت های رقابتی استفاده می شود .
 زیرا مزایا اثرات مثبتی روی تلاش ها و عملکردهای نیروی منابع انسانی می تواند داشته باشد و ایجاد حس رقابت شدید
 برای کارمندان به وجود آورد ، در ضمن باید پاداش برای کارمندان جذابیت داشته باشد.

کارفرمایان از مزایا جهت حفظ و بهبودی عملکردهای سازمانی استفاده می کنند.

FIGURE 13-2

Strategic Benefits Considerations

- ♦ Competitive Advantage
- ♦ Workforce Attraction and Retention
- ♦ Benefits Management
- ♦ Benefits Communication

Strategic Benefits Considerations

انواع پاداش

- ❖ پاداشهای درونی: ارزشی است که خود کار برای فرد دارد.
- ❖ پاداش درونی احساس خوبی است که بر اثر انجام کار به فرد دست می دهد.
- ❖ هزینه پاداش درونی در مقایسه با پاداش بیرونی کمتر است.
- ❖ پاداش درونی نیاز به سرپرستی و نظارت بیرونی را کاهش می دهد.
- ❖ سازمان باید مشاغل را به گونه ای طراحی کند که انجام آن بیشترین امکان دریافت پاداش درونی را برای شاغل فراهم کند.

پاداشهای درونی

- مشارکت در تصمیم گیریها
- استقلال و آزادی عمل در کار
- مسئول بودن
- کار جالب
- امکان و فرصت برای رشد شخصی
- تنوع وظایف

پاداشهای بیرونی

- ▶ برخلاف پاداشهای درونی که منشاء آن خود فرد است ، پاداشهای بیرونی به چیزی خارج از وجود وی ارتباط دارد.
- ▶ پاداشهای بیرونی ابزاری برای مسئولان سازمان است تا رفتار کارکنان را در جهت مطلوب سوق دهند.
- ▶ رایجترین پاداش بیرونی پرداخت نقدی است.

پاداشهای بیرونی

برمبنای عملکرد: حق العملکاری (کمسیون) ، تکه کاری ، طرحهای تشویقی ، افزایش تولید یا عملکرد بهتر

برمبنای عضویت: افزایش حقوق به دلیل تورم ، پرداخت بیشتر برای حفظ نیروها ، پرداخت به خاطر ارشدیت ، سهم کردن کارکنان در سود ، بیمه و سایر مزایا

نقدی

دفتر کار بزرگ ، عنوان شغلی پر ابهت ، رئیس دفتر یا منشی مخصوص ، حق انتخاب

وظایف ، حق انتخاب همکاران و گروه کاری

غیر نقدی

پاداشهای نقدی و غیر نقدی

➤ منظور از پاداشهای نقدی ، دریافتهایی هستند که موجب افزایش رفاه مادی شخص می گردند.

➤ پاداشهای غیر نقدی پاداشهایی هستند که با دریافت آنها محیط کار و زندگی کاری او مطلوبتر می گردد.

مبانی اعطای پاداش

❑ عضویت در سازمان: در حقیقت همیشه عضویت افراد در سازمان عاملی برای جبران خدمات بوده است.

اعطای پاداش به دلیل عضویت در سازمان از دو نظر اهمیت دارد:

الف: این امر در جذب افراد توانا و شایسته بسیار موثر است.

ب: کم و کیف سیستم پاداش در بقای افراد در سازمان موثر است.

❑ حضور در سازمان:

تاخیر و غیبت به سازمان خسارت وارد می کند.

سیستم پاداش باید به گونه ای طراحی شود که در کاهش غیبت و تاخیر کارکنان موثر باشد.

سیستم پاداش باید:

اولا: عامل مهمی در رضایت کارکنان گردد.

ثانیا: کارکنان منظم تشویق و کارکنان نامنظم تنبیه شوند.

❑ عملکرد: دریافت پاداش به دلیل عملکرد از منطقی ترین اصولی است که در هر سازمان رعایت می شود.

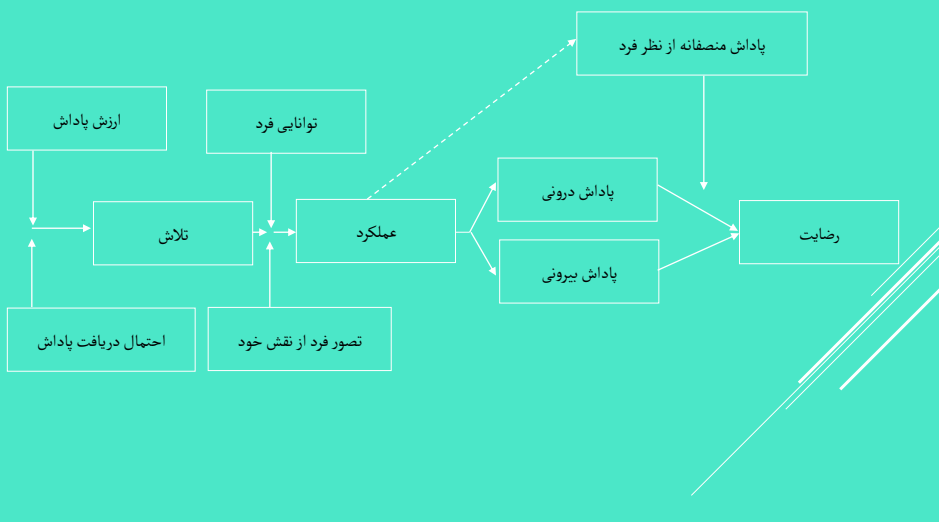
مبانی اعطای پاداش

- ❑ ارشدیت: در اکثر مشاغل دولتی و همچنین مشاغل کارگری تعیین ارشدیت (سنوات خدمت) به عنوان معیاری برای تخصیص و اعطای پاداش سنتی دیرینه و متداول است.
- ❑ بزرگترین مزیت ارشدیت به عنوان مبنای پرداخت پاداش سهولت محاسبه و قابلیت اندازه گیری آن است.
- ❑ تخصص: پاداش را می توان بر اساس تخصصهای کارکنان نیز تعیین کرد. برای اشخاصی که سطح یا نوع تحصیلات خاصی دارند پاداش ویژه ای در نظر گرفته شود.
- ❑ دشواری کار: پیچیدگی و سختی کار معیار دیگری است که پاداش بر اساس آن تعیین می گردد. معمولاً برای کارهای پیچیده و مشکل که انجام آنها دشوار بوده یا تحت شرایط طاقت فرسا انجام می گیرند ، اضافه پرداخت و فوق العاده های خاصی پیش بینی می گردد.
- ❑ قضاوت و تصمیم گیری: در بعضی از مشاغل ، جزئیات کار کاملاً تشریح و روشن انجام آن از قبل مشخص است.
- ❑ دربرخی دیگر از مشاغل دارای چهارچوب و ماهیت خاصی نیستند و روش از پیش تعیین شده ای ندارند در نتیجه انجام این مشاغل نیازمند ابتکار و تعقل است و متناسب با آن به افراد پاداش می دهند.

عناصر مدل پورتر و لاولر

- ▶ تلاش: منظور از تلاش ، انرژی و نیرویی است که کارمند صرف انجام کار می کند. تلاش بیشتر انگیزه را در بر می گیرد.
- ▶ عملکرد: نتیجه واقعی و قابل اندازه گیری تلاش است.
- ▶ پاداش: عملکرد منتهی به پاداشهای درونی و بیرونی است به شرط آنکه سرپرست عملکرد را ارزیابی و به آن توجه کند.
- ▶ رضایت: پاداش باید از نظر فرد مناسب باشد. رضایت بستگی به این دارد که آیا پاداش دریافتی فرد همان است که او انتظار داشته است یا خیر؟

مدل پورتر و لاولر



نقش مزایا و پاداش جهت حفظ و جذب کارمندان

مزایا در تعیین تصمیم‌گیری کارمندان جهت کار کردن برای کارفرمایان مختلف نقش مهمی دارند. مرتبه رقابتی مزایا، چگونگی ارائه آنها در تأثیر میزان جذابیت و حفظ کارمندان اهمیت دارد.

طرح مزایا و پاداش

بر اساس استراتژی ها تصمیمات مزایا ، برنامه های مزایا باید طراحی شوند و قابل اجرا و اندازه گیری باشند.

FIGURE 13-3

Benefits Management Components

EFFECTIVE BENEFITS MANAGEMENT

- ◆ Benefits Design
- ◆ Benefits Administration
- ◆ Technology Administration
- ◆ Benefits Measurement
- ◆ Cost-Control Efforts
- ◆ Communication to Employees

ویژگیهای سیستم پاداش موثر

▶ انعطاف

▶ فراوانی (دفعات)

▶ آشکاری

▶ توزیع منصفانه

▶ اهمیت

▶ هزینه مناسب

پاداش های متغیر یا انعطاف پذیر

بسیاری از کارفرمایان به کارمندانشان پیشنهاد می کنند که مزایای خود را از بین بسته های مزایا انتخاب نمایند . یکی از معایب مزایای انعطاف پذیر که توسط کارفرما انتخاب می شوند ، اینکه بسته مزایا ناچور و غیر مقتضی باشد ؛ از دیگر معایب آن می توان به انتخاب مغایر توسط کارفرما می باشد که به موجب آن ایجاد ریسک بالا در انتخاب مزایای متداول تر می باشد .

طرح های جدید اعطای پاداش

- ▶ پرداخت یکجا: بجای اعطای افزایش حقوق به صورت ماهانه کل آنرا یکجا به کارمند بدهیم.
- ▶ معایب این روش: هزینه سنگین و یکجا برای سازمان ، عدم انعطاف پذیری ، بازپس گیری حقوق در صورت ترک سازمان دشوار است.
- ▶ مزایا: رضایت از پولی که دریافت می شود ، بهبود عملکرد و کاهش ترک سازمان

طرح‌های جدید اعطای پاداش

سلف سرویس: ترکیب‌های مختلفی از مزایا به انتخاب کارمند گذارده شود.

کارکنان جدید بیشتر به حقوق و مزایا اهمیت می دهند.

کارکنان قدیمی بیشتر به بیمه و بازنشستگی اهمیت می دهند.

FIGURE 13-7 Types of Benefits

Government mandated		Employer voluntary
SECURITY BENEFITS	HEALTH CARE BENEFITS	FAMILY BENEFITS
<ul style="list-style-type: none"> Workers' compensation Unemployment compensation 	<ul style="list-style-type: none"> COBRA and HIPAA provisions 	<ul style="list-style-type: none"> FMLA provisions
<ul style="list-style-type: none"> Supplemental unemployment benefits (SUBs) Severance pay 	<ul style="list-style-type: none"> Medical and dental Prescription drugs Vision PPO, HMO, and CDH plans Wellness programs Flexible spending accounts 	<ul style="list-style-type: none"> Adoption benefits and dependent-care assistance Domestic partner benefits
RETIREMENT BENEFITS	FINANCIAL BENEFITS	TIME-OFF BENEFITS
<ul style="list-style-type: none"> Social Security ADEA and OWBPA provisions 	<ul style="list-style-type: none"> Financial services (e.g., credit unions and counseling) Relocation assistance Life insurance Disability insurance Long-term care insurance Legal insurance Educational assistance 	<ul style="list-style-type: none"> Military reserve time off Election and jury leaves
<ul style="list-style-type: none"> Early retirement options Health care for retirees Pension plans Individual retirement accounts (IRAs) Keogh plans 401(k), 403(b), and 457 plans 		<ul style="list-style-type: none"> Lunch and rest breaks Holidays and vacations Family leave Medical and sick leave Paid time off Funeral and bereavement leaves
		MISCELLANEOUS BENEFITS
		<ul style="list-style-type: none"> Social and recreational programs and events Unique programs

نتیجه گیری

بسیاری از سازمان‌ها پاداش‌های بیرونی زیادی به روش غیرمستقیم فراهم می‌کنند. کارکنان با حقوق و دستمزد غیرمستقیم ارزش محسوس پاداش‌ها را بدون پرداخت واقعی دریافت می‌کنند. مزایا به عنوان یک پاداش غیرمستقیم شامل بیمه‌های درمانی، هزینه‌ی مسافرت یا حقوق بازنشستگی می‌باشد، این مزایا به کلیه کارکنان یا گروهی از آنان به عنوان عضوی از سازمان تعلق می‌گیرد.

منابع:

Human Resource Management

ROBERT L. MATHIS

JOHN H. Jackson

مدیریت منابع انسانی ؛ دکتر اسفندیار سعادت

