

مدیریت منابع انسانی

فصل نهم: حقوق و پرداختی کارکنان

مدرس:

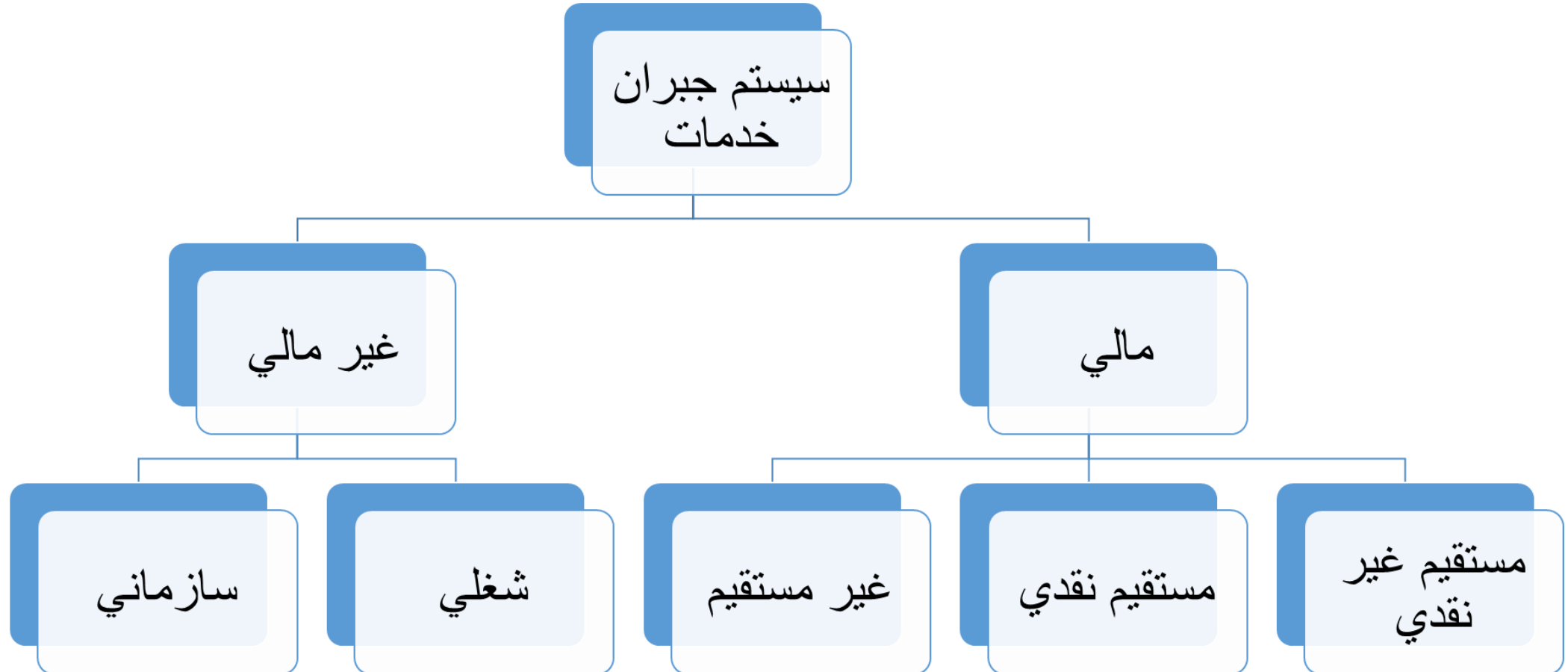
فرناز تبریزی نژاد

کارشناس ارشد مهندسی صنایع

سیستم جبران خدمات



سیستم جبران خدمات



مدیریت حقوق و دستمزد

- هزینه حقوق و دستمزد نشان‌دهنده سهم نیروی کار در تولید محصولات و ارائه خدمات بوده و یکی از مهم‌ترین هزینه‌های عملیاتی اکثر مؤسسات است.
- هزینه حقوق و دستمزد بخش قابل‌ملاحظه‌ای از هزینه‌های یک مؤسسه را به خود اختصاص می‌دهد پرواضح است مدیریت واحدهای اقتصادی نیاز به کنترل دقیق و منظمی در این زمینه دارند و از طرفی کارکنان یک واحد اقتصادی توقع دارند حقوق و مزایای خود را به شکل منظم دریافت کنند و همچنین باید توجه داشت که محاسبات تعیین حقوق و مزایا پرحجم و گسترده است و در ضمن معمولاً قوانین کشورها واحدهای اقتصادی را ملزم نموده‌اند تا اطلاعاتی از حقوق و دستمزد و مزایای مربوطه را همه ماه به دستگاه‌های ذی‌ربط همچون وزارت دارایی برای وصول مالیات حقوق و سازمان تأمین اجتماعی برای ارائه خدمات ارسال دارند

مدیریت حقوق و دستمزد

- در نتیجه موارد فوق ایجاد یک سیستم منظم و دقیق را برای حقوق و دستمزد ضروری کرده است بنابراین یک سیستم حقوق و دستمزد باید به شکلی طراحی شود که اطلاعات لازم را به سرعت و به موقع جمع‌آوری و مبلغ صحیح قابل پرداخت به هر یک از کارکنان و دستگاه مربوطه را محاسبه کند و در ضمن روش‌های کنترلی مناسبی برای جلوگیری از پرداخت وجوه به شکل غیرقانونی به افراد سوءاستفاده کننده را ایجاد نماید.
- وظایف حسابداران در مورد هزینه حقوق و دستمزد از ساده‌ترین و درعین حال بااهمیت‌ترین آنها است. محاسبه و پرداخت درست و به‌موقع حقوق و دستمزد یکی از عوامل مؤثر در ایجاد رابطه مطلوب بین کارکنان (کارگران) و کارفرما است.

تفاوت حقوق و دستمزد

- دستمزد: پرداختهایی که بر مبنای ساعت پرداخت می شود.

- حقوق: پرداختهایی که ماهانه صورت می گیرد.

- دستمزد متداولترین شیوه پرداخت به کارگران است.

- حقوق متداولترین شیوه پرداخت به کارمندان است.



ویژگی های سیستم حقوق و دستمزد

- برای امرار معاش کافی بوده و نیازهای خوراک، پوشاک، مسکن و ایمنی آنان را تامین کند.
- ایجاد انگیزه نماید و باعث تشویق کارکنان به عملکرد بهتر شود.
- اقتصادی و موثر باشد یعنی با توان مالی سازمان و تواناییهای کارکنان متناسب باشد.
- سازمان را قادر سازد با سازمانهای دیگر رقابت کند.
- منطقی باشد و کارکنان منطقی بودن آن را بپذیرند.
- منصفانه و عادلانه باشد. یعنی حقوق افراد متناسب با صلاحیت آنان باشد و ثانيا ضوابط برای اعطای آن به افراد یکسان باشد.

مراحل مختلف طراحی سیستم حقوق و دستمزد

۱- تجزیه و تحلیل شغل

۲- شرح شغل

۳- ارزشیابی شغل

۴- بررسی نرخ حقوق و دستمزدهای متداول

در صنعت

۵- تعیین نرخ پرداخت

۶- تعدیل و ترمیم سیستم پرداخت

۷- ارزیابی تفاضلی حقوق و دستمزد

۸- بررسی قوانین و مقررات درون سازمانی

۹- بررسی قوانین و مقررات دولتی حاکم بر پرداخت

۱۰- تعیین حقوق پایه



پیش نیاز های سیستم حقوق و دستمزد

هنگام طراحی سیستم حقوق و دستمزد علاوه بر موارد قانونی باید به موارد زیر نیز توجه شود:

1. تحلیل شغل، شرح شغل و شرایط احراز شغل: تحلیل شغل مشخص می کند که یک شغل شامل چه وظایف و

مسولیت هایی است و برای انجام شایسته آنه چه مهارت ها و دانش هایی مورد نیاز است. بدین ترتیب ماهیت

و ویژگی های شغلی و شرایط احراز شغل مشخص شده تا مبنایی برای پرداخت مناسب باشد.

2. ارزشیابی و طبقه بندی مشاغل: فریندی است که از طریق آن ارزش و اهمیت نسبی مشاغل مختلف در

سازمان تعیین میشود تا پرداخت هر شغل با توجه به ارزش شغل متناسب باشد.

پیش نیاز های سیستم حقوق و دستمزد

۳. **بررسی سطح حقوق در صنعت:** پرداخت سازمان به کارکنان باید رقابتی و با میزان پرداخت سازمان های دیگر قابل مقایسه باشد تا بتواند نیروهای نخبه را جذب و نگهداری کند. که این نیازمند مطالعه و تحقیق در سطح خارج از سازمان است.



دو چالش مهم سازمان در پرداخت حقوق به کارکنان

۱. رقابت بازار محصولات:

- سازمان ها باید به طور موثر در بازار تولید رقابت کنند. به عبارت دیگر آن ها باید قادر باشند کالاها و خدماتشان را با قیمت مناسب و سودآور بفروشند.
- یک عامل مهم تاثیر گذار بر قیمت ،هزینه تمام شده می باشد. محصولات می که هزینه نیروی کار بیشتری نسبت به رقبا دارد با کیفیت مشابه قیمت بالاتری خواهد داشت.
- بنابراین رقابت بازار تولید تاثیر زیادی بر هزینه نیروی کار دارد.

دو چالش مهم سازمان در پرداخت حقوق به کارکنان

• ۲. رقابت بازار نیروی کار:

- در بازار کار سازمان باید با شریک‌های که کارمندان مشابه استخدام میکنند رقابت کند. در غیر این صورت نمیتواند کارمندانی با کیفیت مناسب مناسب جذب و استخدام کند.
- آن‌ها باید کارمندان خود را نه به عنوان هزینه بلکه به عنوان منبعی در نظر بگیرند که سازمان روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کرده است.
- بنابر این مزیت پرداخت بیشتر توانایی جذب و حفظ نیروی با استعداد بالاست ولی عیب آن ایجاد هزینه بیشتر برای سازمان است.

طراحی سیستم حقوق و دستمزد به عهده کیست؟

طراحی سیستم حقوق و دستمزد و وضع سیاستهای مربوط به آن معمولاً به وسیله کارشناسان اداره امور کارکنان با همکاری مدیران اجرایی در سازمان انجام می شود.



مسئولیت‌های مدیران اجرایی در طراحی سیستم حقوق و دستمزد

❖ دستمزد بر اساس شرح شغل است و مدیران اجرایی صحت شرح شغل را تایید می کنند.

❖ گزارش تغییرات وظایف و شرح شغل به عهده مدیران است.

❖ باید نتایج حاصل از ارزشیابی مشاغل را تایید کنند.

❖ در صورت عدم تناسب پرداخت با وظایف یک شغل باید تقاضای افزایش پرداخت نمایند.

❖ آثار ناشی از اجرای پرداخت تشویقی در انگیزش کارکنان را گزارش کنند.

مسئولیت‌های مدیران اجرایی در طراحی سیستم حقوق و دستمزد

❖ نیاز به اضافه کاری را گزارش و نرخ عادلانه ای برای آن پیشنهاد کنند

❖ مانع سوء استفاده از مزایایی مانند مرخصی استعلاجی شوند.

❖ نقاط قوت و ضعف سیستم پرداخت را گزارش دهند.

❖ به سوالات کارکنان در مورد سیستم پرداخت پاسخ دهند.

❖ دقت نمایند که سیستم پرداخت با قوانین و مقررات دولتی در تضاد نباشد

دواير كنترل كننده حقوق و دستمزد

دايره كارگزيني

دايره برنامه ريزي توليد

دايره ثبت اوقات كار

ساختار پرداخت

- ساختار پرداخت بیانگر این است که چقدر پرداخت کنیم و ارزش نسبی هر شغل چقدر است.
- پس از تعیین ارزش نسبی مشاغل میتوان منحنی پرداخت را ترسیم کرد.



سیستم حقوق و دستمزد

سه رویکرد ایجاد ساختار پرداخت

- حداقل سه رویکرد ایجاد ساختار پرداخت وجود دارد که بر اساس تاکید هریک از آن ها بر مقایسات داخلی و خارجی متفاوت اند:

1. اطلاعات مربوط به بررسی بازار است که تاکید زیادی بر مقایسات بیرونی داشته ، شامل شغل های کلیدی است.
2. سیاست پرداخت که در برگیرنده اطلاعات حاصل از مقایسات بیرونی و درونی است.
3. درجات پرداخت که طی آن شغل های باارزش و با محتوای مشابه باهم گروه بندی میشوند تا نرخ های پرداخت برقرار شود.

تعیین حقوق پایه

- کلیه حقوقی که با رعایت قانون کار برای کارگران رسمی و قراردادی و یا به وسیله عقد قراردادی که مغایر با قانون کار نباشد برای کارمندان و کارگران قراردادی برای انجام یک ساعت کار یا تولید یک واحد محصول تعیین و به صورت ساعتی ، روزانه ، هفتگی و معمولاً ماهانه پرداخت می گردد حقوق پایه می گویند.

نکته: در صورتی که مزد کارگر بر اساس تعداد تولید و بدون توجه به ساعات کارکرد محاسبه و پرداخت شود اصطلاحاً به آن کارمزد گویند.



چهار شیوه ارزشیابی مشاغل

۱. روش امتیازی:

- نخست، انواع مشاغلی که در سازمان وجود دارند شناسایی می‌شوند و سپس از هر گروه، یک شغل به عنوان نمونه انتخاب می‌شود و معمولاً نمونه‌های کلیدی برای ارزشیابی انتخاب می‌گردند و بعد زیر مجموعه‌های هر یک از این عوامل، شناسایی و انتخاب می‌گردند. و برای هر کدام سطح‌های مختلف مشخص می‌گردد در مرحله بعد برای این زیر مجموعه‌ها ضریب‌گذاری انجام می‌گیرد و به ترتیب برای مهمترین عامل بیشترین امتیاز و هر چه کم اهمیت‌تر امتیاز کمتر می‌دهیم. ۱- شناسایی انواع مشاغل ۲- انتخاب یک شغل از هر گروه به عنوان نمونه ۳- شناسایی عوامل کلیدی شغل نمونه ۴- شناسایی زیرمجموعه‌های هریک از عوامل ۵- ضریب‌گذاری یا امتیازبندی عوامل کلیدی ۶- محاسبه و تعیین امتیاز.

زیرمجموعه های عامل مسئولیت	درجه اول	درجه دوم	درجه سوم	درجه چهارم
تعین سیاستها و خط مشی های لازم	مسئول تعین خط مشی برای بخشهای مهمی از سازمان (است)	در طراحی سیستمهای فرعی دست دارد.	غالبا در باره خط مشی ها و روشهای درون سازمان پیشنهاداتی می دهد.	گاهی پیشنهاداتی جزئی در باره خط مشی ها به رئیس خود می دهد.
نظارت بر کار و سرپرستی کارکنان	مسئول نظارت بر کار و انجام هماهنگی میان چند واحد (است).	مسئول یک واحد مستقل سازمانی و نظارت بر تعداد زیادی کارمند (است).	مسئول تعداد معدودی از کارکنان (است).	فقط مسئول کار خویش (است).
انجام و حفظ روابط حسنه با مشتریان یا مراجعان	در تماس مداوم با مشتریان باید علاوه بر ادب و احترام سیاست داشته باشد.	با مشتریان و مراجعان ارتباط نزدیکی دارد و باید ادب را رعایت کند.	ارتباط او با مشتریان در حد تماس تلفنی (است).	ارتباط چندانی با مشتریان ندارد.
مسئولیتهای مالی	می تواند 100 میلیون تومان در ماه هزینه کند.	می تواند 20 میلیون تومان در ماه هزینه کند.	می تواند 5 میلیون تومان در ماه هزینه کند.	اختیار هزینه کرده ندارد.

عوامل کلیدی	حداکثر امتیاز	زیر مجموعه های عوامل کلیدی	درجه ۱	درجه ۲	درجه ۳	درجه ۴
مهارت	۲۶۰	دانش تجربه ابتکار	۱۴۰ ۸۰ ۴۰	۱۰۵ ۶۰ ۳۰	۷۰ ۴۰ ۲۰	۳۵ ۲۰ ۱۰
تلاش	۲۴۰	جسمی فکری	۸۰ ۱۶۰	۶۰ ۱۲۰	۴۰ ۸۰	۲۰ ۴۰
مسئولیت	۳۲۰	سیاستگذاری نظارت روابط با مراجعان مسئولیتهای مالی	۸۰ ۱۶۰ ۸۰ ۴۰	۶۰ ۱۲۰ ۶۰ ۳۰	۴۰ ۸۰ ۴۰ ۲۰	۲۰ ۴۰ ۲۰ ۱۰
شرایط کار	۱۸۰	دشوار خطرناک	۸۰ ۶۰	۶۰ ۴۵	۴۰ ۳۰	۲۰ ۱۵
کل امتیاز	۱۰۰۰					

چهار شیوه ارزشیابی مشاغل

۲. روش مقایسه عوامل:

ارزشیابی مشاغل به روش مقایسه عوامل در سال ۱۹۲۶ برای رفع کاستی‌هایی که در روش امتیازی مشاهده می‌شد، طراحی گردید. در این روش برخلاف روش امتیازی عوامل کلیدی به اجزای کوچکتر، یعنی زیرمجموعه‌ها و درجات مختلف تقسیم و تفکیک نمی‌شود بلکه مشاغل براساس عوامل مختلف، مستقیماً با یکدیگر مقایسه می‌گردند. ۱- اول ۱۵ تا ۲۰ شغل از بین مشاغل انتخاب و سایر مشاغل با آنها مقایسه گردد. ۲- عوامل کلیدی شناسایی و لیست می‌گردد. ۳- جدول سهمیه ریالی معین می‌گردد. ۴- مقایسه دو جدول عوامل کلیدی و جدول سهمیه ریالی. ۵- طراحی جدول مقایسه عوامل.

عوامل کلیدی			
مسئولیت	تلاش فکری	مهارت	شغل
2	1	1	A
1	3	2	B
3	2	3	C

سهمیه ریالی عوامل کلیدی در مشاغل نمونه A,B,C

مسئولیت	تلاش فکری	مهارت	دستمزد ساعتی شغل در سیستم جاری پرداخت	شغل
۸۸۰ (۲)	۸۰۰ (۱)	۹۶۰ (۱)	۲۶۴۰	A
۹۶۰ (۱)	۷۲۰ (۳)	۸۸۰ (۲)	۲۵۶۰	B
۸۴۰ (۳)	۷۶۰ (۲)	۸۰۰ (۳)	۲۴۰۰	C

چهار شیوه ارزشیابی مشاغل

۳. روش طبقه‌بندی مشاغل:

- به وسیله این روش ساده و متداول، مشاغل در سازمان طبقه‌بندی می‌شوند و در گروه‌های شغلی به خصوصی قرار می‌گیرند. روش‌های مختلفی برای طبقه‌بندی مشاغل وجود دارد یک راه این است که برای هر گروه شرح گروه نوشته شود. سپس بسته به این که شغل با کدام گروه مطابقت دارد در آن گروه قرار گیرد مثل دسته‌بندی مشاغل ساده، نیمه‌ساده، تخصصی، حرفه‌ای.

چهار شیوه ارزشیابی مشاغل

۴. روش رتبه‌بندی مشاغل:

- در این روش مشاغل بر اساس یک فاکتور کلی نسبت به هم ارزشیابی می‌شوند. در واقع رتبه‌بندی نسبی مشاغل به این شکل ساده‌ترین روش ارزشیابی به شمار می‌آید. مرحله اول: تجزیه و تحلیل شغل؛ مرحله دوم: دسته‌بندی مشاغل؛ مرحله سوم: انتخاب معیار مقایسه؛ مرحله چهارم: رتبه‌بندی مشاغل.

مشکلات بررسی حقوق و دستمزد

❖ گروههای شغلی مناسب برای بررسی انتخاب نمی شوند.

❖ صنایع مناسبی برای بررسی انتخاب نمی گردند.

❖ فقط اصل حقوق مورد توجه قرار می گیرد و به مزایا توجه نمی شود.

❖ اندازه یا نوع سازمان مورد بررسی مناسب نیست.

❖ اطلاعات به روز نیست.

❖ تعداد سازمانهای مورد بررسی کافی نیست.

❖ اطلاعات از افراد فاقد صلاحیت جمع آوری شده است.

نمونه سوالات فصل نهم:

۱) منظور از پرداختی است که مبنای محاسبه آن ساعت است و منظور از پرداختهایی است که ماهانه صورت می پذیرد.

1) حقوق - پاداش ۲) پاداش - دستمزد ۳) دستمزد - حقوق ۴) حقوق - دستمزد

۲) متداولترین شیوه پرداخت به کارمندان است درحالیکه متداولترین شیوه پرداخت به مشاغل کارگری است.

۱) حقوق - پاداش ۲) دستمزد - حقوق ۳) پاداش - دستمزد ۴) حقوق - دستمزد

۳) کدام گزینه از ویژگی های سیستم حقوق و دستمزد در سازمان است؟

۱) اقتصادی و موثر باشد.

۲) سازمان را قادر سازد با سازمانهای دیگر رقابت کند.

۳) منطقی باشد و کارکنان منطقی بودن آن را بپذیرند.

۴) همه موارد فوق

۴) گام اول در طراحی سیستم حقوق و دستمزد برای سازمان عبارتست از:

۱) تهیه شرح شغل

۲) ارزشیابی شغل

۳) بررسی نرخ حقوق و دستمزد متداول صنعت

۴) تجزیه و تحلیل شغل

۵) منظور از فرآیندی است که بوسیله آن ارزش و اهمیت نسبی مشاغل مختلف در سازمان تعیین م یگردد تا پرداخت به هر شغل با ارزش آن شغل برای سازمان متناسب باشد.

۱) شرح شغل

۲) ارزشیابی شغل

۳) تجزیه و تحلیل شغل

۴) شرایط احراز شغل

۶) متداولترین روش ارزشیابی مشاغل کدام است؟

- ۱) روش مقایسه عوامل
- ۲) روش رتبه بندی
- ۳) روش امتیازی
- ۴) روش طبقه بندی

۷) بیانگر سهمی است که يك شغل در تحقق اهداف سازمان دارد.

- ۱) تجزیه و تحلیل شغل
- ۲) شرایط احراز شغل
- ۳) شرح شغل
- ۴) ارزش نسبی شغل

۸) کدام گزینه در خصوص روش مقایسه عوامل برای ارزشیابی مشاغل نادرست است؟

- ۱) در این روش مشاغل بر اساس عوامل مختلف، مستقیماً با یکدیگر مقایسه می شوند.
- ۲) در این روش عوامل کلیدی به اجزای کوچکتر یعنی زیرمجموعه ها و درجات مختلف تقسیم می شوند.
- ۳) در این روش می توان از معیارهایی نظیر مهارت، تلاش فکری و مسئولیت استفاده کرد.
- ۴) در این روش مشاغل بر اساس عوامل کلیدی آنها درجه بندی می شوند.

۹) کدامیک از روشهای ارزشیابی مشاغل، هر شغل را در گروه شغلی بخصوص و از پیش تعیین شده قرار می دهد؟

۱) روش مقایسه عوامل

۲) روش رتبه بندی

۳) روش امتیازی

۴) روش طبقه بندی

۱۰) کدامیک از روشهای ارزشیابی، مشاغل را بر اساس عوامل و سهمیه ریالی مقایسه می کند و این دو نوع درجه بندی را با یکدیگر هماهنگ می سازد؟

۱) مقایسه عوامل

۲) روش رتبه بندی

۳) روش امتیازی

۴) روش طبقه بندی