



## سخن سردبیر

آر.ین قلی پور ID

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: agholipor@ut.ac.ir

## پيامدهای پیش‌بینی‌نشده نظام‌های سنتی حقوق و مزایا در کشور

اقدام‌های هدفمند در حوزه علوم انسانی و سیستم‌های اجتماعی، همیشه به کارکردهای آشکار ختم نمی‌شود و در مواقعی، پیامدهای پیش‌بینی‌نشده و غیرمنتظره به بار می‌آورند. در عالم انسانی، همیشه نیت‌های خوب، پیامدهای خوبی در پی ندارند. در دهه گذشته، گزارش‌های مختلفی (شاید با روش غیرمعتبر) درباره میزان ساعت کار مفید در ایران ارائه شده که نشان می‌دهد، میانگین کار مفید ۷ دقیقه، ۲۲ دقیقه، ۴۰ دقیقه و ۱۲۰ دقیقه در یک روز کاری است. شاید همه این محاسبات معتبر نباشد یا با درجه‌ای از خطا همراه باشد؛ ولی بر اساس تجربه روزمره کارکنان در بخش‌های خصوصی و دولتی، درجه‌ای از صحت در این گزارش‌ها وجود دارد و ساعت کاری مفید در کشور پایین است. عده‌ای ساعت کاری مفید پایین و بهره‌وری اندک منابع انسانی را به ژنتیک ایرانیان نسبت می‌دهند که ریشه تاریخی دارد و در افکار بزرگانی چون حکیم ابوالقاسم فردوسی هم نمایان شده است.

زدهقان و ترکان و از تازیان  
نه دهقان نه ترک و نه تازی بود  
نژادی پدید آید اندر میان  
همه کارهاشان به بازی بود<sup>۱</sup>

ولی این سؤال مطرح می‌شود که چرا ایرانیان در خارج از ایران بهره‌وری بیشتر و عملکرد مطلوبی دارند. برای پاسخ به این سؤال می‌توان عوامل متعددی را برشمرد؛ اما یکی از دلایل اصلی را باید در فرهنگ عملکردمحوری جست‌وجو کرد که یکی از مبانی اصلی شکل‌دهنده این فرهنگ نیز، نظام‌های پرداخت منطقی و عملکردمحور است؛ وگرنه، ژنتیک ایرانیان مشکلی ندارد و بهره‌وری منابع انسانی ایرانی بالاست. در عمل، بین مسائل واقعی کشور و عملیات واقعی نهادهای مسئول فاصله بسیار زیادی وجود دارد. بر اساس گزارش، در پنج سال اخیر، از بین ۵۴۱ سازمانی که بر اساس مدل ۳۴۰۰۰ خود را ارزیابی کرده‌اند، یکی از موضوعات مهم کشور در دهه اخیر، مسئله احساس بی‌عدالتی در پرداخت‌ها بوده که با مفهوم غیرتخصصی حقوق‌های نجومی به اوج خود رسیده است. اما سؤال جدی این است که در دهه گذشته، نهادهای مسئول (وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و سازمان اداری و استخدامی کشور)، در عمل چه تغییری در سیستم‌های پرداخت انجام داده‌اند؟ در اکثر سازمان‌های دولتی و خصوصی، نظام‌های پرداخت امروز با ۳۰ سال قبل تفاوتی ندارد. در ادامه، مشکلات اصلی نظام جبران خدمات کشور تشریح شده است.

• **مدرک‌گرایی:** یکی از دلایل اصلی فروش مقاله و کتاب در میدان انقلاب تهران، سیستم جبران خدمات سازمان‌های دولتی و شرکت‌های خصوصی است. خطای بزرگ جامعه ایران در ۵۰ سال گذشته، این بوده است که دانش را معادل مدرک فرض می‌کند و معتقد است که مقیاس دقیق سنجش دانش افراد، مدرک تحصیلی آنهاست. دانش الزاماً معادل مدرک، گواهی‌نامه و دوره آموزشی نیست. به‌صورت طبیعی، انتظار می‌رود که فرد با مدرک کارشناسی ارشد از فرد دیگر با مدرک کارشناسی در همان رشته، دانش بیشتری داشته باشد؛ ولی تجربه روزمره، نشان می‌دهد که نقیض این گزاره در سازمان‌ها بسیار زیاد است؛ بنابراین مدرک، معیار مناسبی برای پرداخت عملکردمحور، عادلانه و انگیزاننده نیست. در نتیجه، منطق مدرک برای پرداخت اشتباه است و به‌طور مسلم، نتیجه آن هم اشتباه است.

• **سابقه‌محوری:** دومین خطای بزرگ در این زمینه طی دهه‌های گذشته، این است که تجربه کار، معادل سابقه فرض شده و با سال‌های خدمت سنجیده می‌شود. به‌طور کاملاً منطقی، انتظار می‌رود که فردی با سابقه ۲۰ سال، تجربه متنوع‌تر، مفیدتر و

۱. در برخی نسخ: سخن‌ها به کردار بازی بود.

ارزشمندتر از فردی با سابقه ۱۰ سال در شغل مشابه داشته باشد؛ اما سازمان‌ها مملو از کارکنانی است که با سابقه کم، تجربه ارزشمندتری از همکار با سابقه‌تر خود دارند و در عمل کارایی و بهره‌وری بیشتری را نشان می‌دهند. تردیدی نیست که یک‌سری از ویژگی‌های اصیل انسانی فقط و فقط با گذشت زمان به صورت اکتسابی به دست می‌آیند و نمی‌توان آنها را در زمان کمتر و با شتاب در فرد ایجاد کرد؛ ولی الزاما سابقه بیشتر به معنای تجربه بیشتر نیست؛ هرچند ممکن است در مواردی چنین باشد؛ بنابراین منطق سابقه برای پرداخت اشتباه است و به‌طور مسلم نتیجه اشتباهی به بار می‌آورد.

- **قانون‌زدگی:** قانون در دنیای مدرک قابل احترام است؛ هرچند اخلاق از آن والاتر است. در بسیاری از سازمان‌ها، دغدغه اصلی طراحان نظام‌های پرداخت، رعایت قوانین است و به طراحی نظام عادلانه، انگیزاننده، رشددهنده و شفاف، توجهی نمی‌شود. تمام تلاش طراحان این است که در صورت شکایت فرد از حقوق و مزایا، سازمان در دادگاه محکوم نشود. رعایت قانون حداقل نیازمندی یک سیستم پرداخت است، نه حداکثر آن. شایان ذکر است که بسیاری از بخشنامه‌ها که دستورالعمل‌های اجرایی را برای سازمان‌ها تعیین کرده است، بر خلاف قانون مصوب است. این نوع سیستم پرداخت، فقط نیازمندی سازمان‌هایی با مشاغل ساده غیرماهر را فراهم می‌کند، نه سازمان‌های بزرگ و استارت‌آپ‌های مشاغل پیچیده با تکنولوژی‌های پیشرفته؛ بنابراین منطق صرف رعایت قانون برای پرداخت اشتباه است و به‌طور مسلم موجب خروج نخبگان و شاغلان حرفه‌ای از سازمان می‌شود.
- **یکسان‌نگری:** در واکنش به پدیده غیرتخصصی حقوق‌های نجومی کشور، تفکر پرداخت‌های یکسان به همه، تشدید شده است و این موضوع با پرداخت عادلانه مترادف فرض می‌شود. به‌طور قطع، پرداخت یکسان به معنای پرداخت عادلانه نیست و برعکس کاملاً ناعادلانه است. در واکنش به این مسئله، سقف حقوق متداول شده و برای سازمان‌ها نارضایتی زیادی ایجاد کرده است و در بعضی سازمان‌ها حقوق کارشناسان با مدیران یکسان شده است. با تفکر متداول در کشور و نزدیک کردن کف و سقف حقوق به نام عدالت، روند خروج نخبگان از سازمان‌ها و به‌طور کلی کشور، تشدید شده و در مواردی نیز به بروز رفتارهای غیراخلاقی منجر خواهد شد؛ بنابراین منطق یکسان‌نگری برای پرداخت اشتباه است و به‌طور مسلم به خروج نخبگان و استعدادهای سازمان می‌انجامد.

### راه‌حل علمی و عملی

راه‌کار کاربردی برون‌رفت از این معضل ملی، طراحی نظام‌های پرداخت منطقی، عادلانه، انگیزاننده، رشددهنده و شفاف، در کنار رعایت قوانین است. توصیه می‌شود که در طراحی سیستم‌های پرداخت، حتماً چهار عامل زیر مدنظر قرار گیرد تا به ایجاد انگیزه، رشد بلندمدت، ارتقای افقی و عمودی، رضایت کارکنان، ایجاد احساس برابری درونی (پرداخت حقوق عادلانه در داخل سازمان نسبت به همدیگر) و برابری بیرونی (پرداخت حقوق عادلانه نسبت به بقیه سازمان‌های مشابه) و افزایش بهره‌وری آنها در راستای تحقق اهداف و استراتژی‌های سازمان منجر شود. مدل جامع جبران خدمات، در قالب چهار عامل است که به اصطلاح ۴P نامیده می‌شود. عوامل پرداخت عبارت‌اند از: شغل، شخص، عملکرد و عضویت. در ادامه هر یک از عوامل به‌طور خلاصه تشریح می‌شود.

**شغل (Position):** هدف از پرداخت به شغل، پرداخت عادلانه به کار برابر است. بر حسب این عامل، مشاغل استراتژیک، مهم‌تر و حساس‌تر، از پرداخت بیشتری برخوردارند. در مدل چهار عاملی، عامل اول تعیین‌کننده حقوق و مزایا، شغل است. بر این اساس، هرچه شغل در سازمان اهمیت، مسئولیت و حساسیت بیشتری داشته باشد، از حقوق و مزایای مادی و معنوی بیشتری برخوردار می‌شود. برای محاسبه گرید شغلی یا گروه شغلی، از ۲۰ عامل (الزامات دانشی ۳ عامل با ۲۸۰۰ امتیاز، مسئولیت‌های شغل ۱۱ عامل با ۵۱۰۰ امتیاز، کوشش‌های شغل ۳ عامل با ۱۲۰۰ امتیاز و شرایط کار ۳ عامل با ۹۰۰ امتیاز و در مجموع حداکثر ۱۰۰۰۰ امتیاز) استفاده می‌شود و گرید شغلی همه مشاغل سازمان در قالب ۲۵ گرید شغلی یا گروه شغلی تعیین می‌شود. گرید شغلی فرد تا زمان ارتقای عمودی در نمودار سازمانی ثابت است.

**شخص (Person):** هدف از پرداخت به شخص، ایجاد انگیزه در کارکنان توانمندتر است. بر حسب این عامل، اشخاص شایسته‌تر و توانمندتر که در بلندمدت شایستگی و عملکرد خود را حفظ کرده‌اند، از پرداخت بیشتری بهره می‌برند. در مدل چهار عاملی، عامل دوم تعیین‌کننده حقوق و مزایا، به شخص یا شاغل مربوط است. بر این اساس هرچه شخص توانمندتر، متخصص‌تر و شایسته‌تر باشد، از حقوق و مزایای مادی و معنوی بیشتری برخوردار می‌شود. برای محاسبه گرید شخصی یا رتبه شاغل، از ۵ عامل (تحصیلات شخص با حداکثر ۱۰۰۰ امتیاز، تجربیات شخص با حداکثر ۳۰۰۰ امتیاز، عملکرد میان مدت شخص با حداکثر ۴۰۰۰ امتیاز و فعالیت‌های ویژه با حداکثر ۱۰۰۰ امتیاز و برنامه توسعه فردی با حداکثر ۱۰۰۰ امتیاز و در مجموع حداکثر ۱۰۰۰۰ امتیاز) استفاده می‌شود و گرید شخصی همه کارکنان سازمان در قالب ۵ مسیر پیشرفت حرفه‌ای تعیین می‌شود. هر فرد در صورت داشتن عملکرد عالی در هر دو سال (۲۴ ماه) می‌تواند یک گرید شخصی دریافت کند و به لحاظ ارتقای افقی یک گرید بالاتر برود.

**عملکرد (Performance):** هدف از پرداخت به عملکرد، تشویق عملکرد بهتر و نیل به اهداف عملکردی واحد و سازمان است. برحسب این عامل، عملکرد بیشتر به پرداخت بیشتری می‌انجامد. در مدل چهار عاملی، عامل سوم تعیین‌کننده حقوق و مزایا، به عملکرد کوتاه‌مدت (سه ماهه) مربوط است. بر این اساس، هرچه عملکرد (ماهانه یا فصلی) شخص بیشتر باشد، از پاداش یا کارانه مادی و معنوی بیشتری برخوردار می‌شود. برای محاسبه گرید عملکردی، از روش سه‌سطحی (سازمانی، واحدی و فردی) و سه‌بُعدی (رفتاری، شایستگی و نتیجه‌ای) با حداکثر ۱۰۰۰۰ امتیاز استفاده می‌شود و گرید عملکردی همه کارکنان سازمان، در بازه‌های زمانی سه‌ماهه محاسبه و در پرداخت مدنظر قرار می‌گیرد. میانگین دو ساله امتیازهای عملکردی هر فرد در تعیین عامل دوم، یعنی گرید شخصی مؤثر است.

**عضویت (Partnership):** هدف از پرداخت به عضویت، تقویت روحیه عضویت و شراکت منابع انسانی است. بر حسب این عامل، دریافت بعضی از مزایا برای همه افراد شرکت یکسان است. در مدل چهارعاملی، عامل چهارم تعیین‌کننده حقوق و مزایا، به عضویت مربوط است. شغل مهم‌تر، شخص شایسته‌تر و عملکرد بهتر در سه عامل اول مدنظر قرار می‌گیرد. انسان‌ها فارغ از گرید شغلی، گرید شخصی و گرید عملکردی، منزلت انسانی یکسان دارند و هر گونه جبران خدماتی که هدفش در نظر گرفتن منزلت انسانی است، در قالب عضویت و به صورت یکسان انجام می‌شود. این عامل حداکثر ۴۰۰۰ امتیاز دارد و برای بیمه تکمیلی، هزینه سلامت، اعیاد ملی و مذهبی، مراسم انقلابی، حق اولاد و خواربار و مناسبت‌هایی از این دست، به صورت یکسان به همه کارکنان تعلق می‌گیرد. این عامل بر اساس الگوی ایرانی - اسلامی پیشرفت است.

در بعضی سازمان‌ها، علاوه بر چهار عامل یاد شده، فوق‌العاده مشاغل استراتژیک (حیاتی، کلیدی، محوری و ضروری)، فوق‌العاده جذب و استعداد، فوق‌العاده منطقه و فوق‌العاده نقش نیز استفاده می‌شود. امید است با تحول منطق پرداخت از مدرک‌گرایی، سابقه‌محوری، قانون‌زدگی و یکسان‌نگری به نظام پرداخت عادلانه، انگیزاننده، رشددهنده، شفاف و عملکردمحور و قانونی، شاهد بهره‌وری بیشتر منابع انسانی در سازمان‌ها باشیم. این روند در شرکت‌های خصوصی کشور آغاز شده و با اجرای این نوع سیستم جبران خدمات، نتایج بهتری حاصل شده است.

**استناد:** قلی‌پور، آرین (۱۴۰۱). سخن سردبیر: پیامدهای پیش‌بینی‌نشده نظام‌های سنتی حقوق و مزایا در کشور. مدیریت دولتی، ۱۴(۱)، ۳-۱.

