

نظام جبران خدمات در آمریکا، اروپا و آسیا

مطالعه تطبیقی در مدیریت منابع انسانی

فاطمه طاهری | استادیار، دانشکده مدیریت، پردیس فارابی، دانشگاه تهران

چکیده: نظام جبران خدمات، یکی از عوامل کلیدی در بهبود عملکرد کارکنان، ایجاد انگیزه و تحول در سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. از سوی دیگر، با توجه به ماهیت مادی غالب آن، یک عامل با اهمیت برای کارفرمایان نیز محسوب می‌شود. با وجود اهمیت این بحث، اما مطالعه تطبیقی نظام پاداش و جبران خدمات در کشورهای مختلف دنیا به‌صورت کامل و جامع صورت نگرفته است. این مقاله به بررسی وضعیت پرداخت و پاداش کارکنان در برخی از کشورهای سه قاره آمریکا، اروپا و آسیا می‌پردازد. از هر منطقه تعدادی از کشورها از لحاظ پاداش بیرونی جبران خدمات مورد بررسی قرار می‌گیرند. در این مقاله که به روش مطالعات کتابخانه‌ای صورت گرفته است؛ ابتدا ۷۳ مقاله معتبر در سطح بین‌المللی مورد بررسی اولیه قرار گرفت و تعداد ۳۱ مورد برای بررسی نهایی در نظر گرفته شد. نتایج این بررسی نشان می‌دهد وضعیت جبران خدمات در آمریکا به‌طور محسوسی از سایر کشورهای مورد بررسی مطلوب‌تر و چشمگیرتر است و تاثیر معناداری بر عملکرد بهینه کارکنان در این کشور دارد. از این‌رو بیشتر مطالعات مدیریت منابع انسانی با الگوبرداری از رویه‌های رایج در آمریکای شمالی انجام می‌شود؛ در حالی که با توجه به وضعیت فرهنگ، قوانین، مقررات، نهادها و سایر جهت‌گیری‌ها، تعمیم سیاست‌های منابع انسانی این کشور به هر نقطه‌ای از دنیا، ممکن است چالش‌های خاص خود را به همراه داشته باشد؛ بنابراین مطالعه نظام جبران خدمات مناسب و انگیزشی در کشورهای مختلف ضروری به نظر می‌رسد.

کلمات کلیدی: مدیریت منابع انسانی تطبیقی، نظام جبران خدمات

مقدمه

بنابراین با توجه به اهمیت اداره افراد در حوزه جهانی به شکل اثربخش، بسیاری از سازمان‌ها زمان، مهارت و تلاش قابل توجهی را صرف آن می‌کنند و با توجه به آن مدیریت منابع انسانی تطبیقی^۲ به‌عنوان یک حوزه مطالعاتی جدید توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب نموده است (براستر^۳ و همکاران، ۲۰۱۲). تطبیق^۴، یک رویکرد مهم برای درک رفتارهای انسانی در علوم اجتماعی و روشی موثر برای یادگیری و ایجاد دانش جدید است. با تحقیقات علمی بسیار طی سالهای گذشته، هر یک از علوم اجتماعی، حوزه‌ای در پژوهش‌های تطبیقی تشکیل داده‌اند که عبارت‌اند از اقتصاد تطبیقی (هانسون^۵ و همکاران، ۲۰۱۳)، آموزش تطبیقی (بری^۶ و همکاران، ۲۰۰۳)، مدیریت تطبیقی (رونن^۷، ۱۹۸۶) و روان‌شناسی تطبیقی (ورنر^۸، ۱۹۴۸).

با ورود به هزاره جدید، سازمان‌های بیشتری به اهمیت مدیریت منابع انسانی و اداره اثربخش آن پی برده‌اند؛ چنانکه ارزش سازمان‌های امروزی به میزان بهایی است که به نیروی انسانی خود می‌دهند. از سوی دیگر نیل به این وضعیت، بدون شناخت و توجه به زمینه جهانی آن امکان‌پذیر نیست. هرچقدر محیط پیرامون سازمان‌ها با تطبیق‌هایی در سطح جهان روبرو می‌شود، مدیریت نیروی کار نیز چالش‌برانگیزتر، غیرقابل پیش‌بینی، نامطمئن و مستعد تغییرات سریع و غیرمنتظره می‌شود (تانگ^۱، ۲۰۱۶، ۱۴۲). آنچه در این شرایط از مدیریت منابع انسانی انتظار می‌رود توجه به این تغییرات، پیش‌روی به سوی آنها و توسعه فعالیت‌هایی است که در این شرایط از مدیریت منابع انسانی متاثر می‌شوند؛

هدف این مقاله آن است که در ابتدا به تشریح مفهوم جبران خدمات کامل پرداخت و در این راستا نه تنها ابعاد مالی، بلکه کمک‌های غیر مالی کارفرما نیز مورد بررسی قرار گیرد. پس از آن به بررسی تطبیقی هر یک از ابعاد مذکور در سطح بین‌المللی و با تمرکز بر کشورهایی از سه قاره آمریکا، اروپا و آسیا می‌پردازد. در نهایت مشکلات مطالعات تطبیقی حوزه جبران خدمات و پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌شود.

رویکرد پاداش‌های کامل

نظام جبران خدمات در سطح بین‌المللی در حدود دو دهه است که در متون نظری (میلکوویچ و بلوم^۸، ۱۹۹۸؛ میلکوویچ و نیومن، ۲۰۰۸) و اجرایی (میلکوویچ و نیومن، ۲۰۰۸؛ وایت^۹، ۲۰۰۵) مورد توجه قرار گرفته است. ماناس^{۱۰} و گراهام^{۱۱} (۲۰۰۳) جبران خدمات را به عنوان بخشی از نظام پاداش کامل تعریف می‌کنند که شامل پاداش‌های بیرونی و دارای کمیت قابل سنجش، مانند پرداخت‌های ثابت و متغیر، مزایا و عیدی‌ها می‌شود. بخش دیگری از نظام پاداش کامل، پاداش‌های درونی است که مواردی مانند کیفیت زندگی کاری، روابط مطلوب با همکاران و... را در بر می‌گیرد. شکل ۱ این ابعاد و نمونه‌های آن را نشان می‌دهد؛ مجموع حقوق یا دستمزد پایه کارکنان و طرح‌های انگیزشی کوتاه مدت مانند بن‌های خرید، مجموع پاداش‌های کوتاه مدت را تشکیل می‌دهند. این پرداختی‌ها همراه با طرح‌های بلندمدت مانند ارائه سهام و اوراق بهادار، مجموع پرداختی‌های نقدی مستقیم را تشکیل می‌دهند. مجموع نقدینگی مستقیم پرداخت شده به همراه مزایا و عیدی‌ها، جبران خدمات را تشکیل می‌دهند که با عنوان پاداش‌های بیرونی نام گرفته است. پاداش‌های بیرونی و درونی هر دو با یکدیگر، رویکرد پاداش‌های کامل را تشکیل می‌دهند. تمرکز اصلی این مقاله، مطالعه جبران خدمات کارکنان و عوامل زیرمجموعه آن در کشورهای مختلف است. بحث پاداش‌های درونی، موضوعی گسترده بوده که نیازمند مطالعه‌ای دیگر است. یکی از دلایل استفاده از رویکرد پاداش کامل در نظام جبران خدمات در سطح بین‌المللی، قابلیت جایگزینی جنبه‌های پولی (دستمزد/حقوق و مشوق‌های مالی) و غیر پولی (مزایا و عیدی‌ها) پرداخت‌ها به کارکنان و با توجه به نیازهای متفاوت

مفهوم «تحلیل تطبیقی»^۹ در حوزه مطالعات مدیریت منابع انسانی، اولین بار با تمرکز بر توسعه منابع انسانی آغاز شد و پایه‌گذار رویکردی پیشرفته در سطح کلان در ارتباط با مطالعات تطبیقی در حوزه منابع انسانی بود. این پژوهش به طور مشخص بر تجزیه و تحلیل تطبیقی سیاست‌های ملی توسعه منابع انسانی و سیستم‌های توسعه مهارت‌ها در تعداد زیادی از کشورها متمرکز بود. پس از آن اشتون (۲۰۰۲) در بررسی سیاست‌های ملی مختلف توسعه منابع انسانی، استراتژی‌های توسعه اقتصادی در سه کشور با عنوان بیرهای آسیا یعنی سنگاپور، کره جنوبی و تایوان را مورد بررسی و به تحلیل ارتباط آن با توسعه منابع انسانی پرداخت (اشتون^{۱۰} و همکاران، ۲۰۰۲). مطالعه تطبیقی بعدی توسط هاوولی^{۱۱} و پاک^{۱۲} (۲۰۰۵) در مورد اثربخشی دوره‌های آموزشی در کشورهای تایلند و کره جنوبی انجام شد. ونگ^{۱۳} (۲۰۰۶) نیز پژوهش خود در مورد خط‌مشی‌های توسعه مدیریت و اجرای آن در چین را دنبال نمود. در این مطالعه، ساختار و زمینه‌های سازمانی موثر بر توسعه مدیریت در چین مورد بررسی قرار گرفت. به هر حال در بیشتر کشورهای مطالعات تطبیقی مربوط به مدیریت منابع انسانی در حال انجام است؛ حال آنکه در ایران، تاکنون چنین پژوهش‌هایی به صورت بسیار نادر انجام شده است.

جبران خدمات^{۱۴} یکی از کارکردهای با اهمیت در مدیریت منابع انسانی هم برای مدیران و کارفرمایان و هم کارمندان محسوب می‌شود. جبران خدمات یکی از منابع مهم ایجاد انگیزه و ابزاری برای جذب و حفظ کارکنان در سازمان‌ها است (میلکوویچ^{۱۵} و نیومن^{۱۶}، ۲۰۰۸). در عین حال بخش قابل توجهی از هزینه‌های سازمان‌ها و شرکت‌ها به‌ویژه در کشورهای توسعه‌یافته را به خود اختصاص داده است. به طور کلی بیشتر پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه نظام پاداش^{۱۷} در سطح بین‌المللی، تنها بر جنبه‌های پولی آن تمرکز نموده‌اند و موجب شده است تحلیل‌های مربوط به این موضوع از جامعیت کافی برخوردار نباشند. از سوی دیگر، با وجود اهمیت حوزه جبران خدمات و دستمزد، اما مطالعات تطبیقی قابل توجهی در این حوزه و در سطح بین‌المللی انجام نشده است؛ مطالعاتی که متغیرهای تاثیرگذار محیط یا فرهنگ بر این کارکرد را مورد سنجش و بررسی قرار دهند. از این رو

بین‌المللی و ملی را می‌توان بر اساس وزن نسبی آنها در مجموعه نظام جبران خدمات مشاهده نمود. به‌عنوان مثال، بر طبق ارزیابی انجام‌شده از موسسه پژوهش‌های اقتصادی آلمان، جبران خدمات بر حسب ساعت غیر کاری در آلمان که شامل دستمزدهای متغیر می‌شود، حدود ۱۷ درصد از کل پرداخت‌های نقدی را به خود اختصاص داده است. پاداش‌های مستقل از عملکرد مانند پاداش‌های جشن کریسمس که اغلب بخشی از قراردادهای استخدامی هستند طبق جدول ۱، حدود ۷ درصد از کل مبلغ حقوق را به خود اختصاص می‌دهد.

شکل ۱ انواع مولفه‌های جبران خدمات کامل (به‌عنوان پاداش‌های بیرونی) را نشان می‌دهد و با توجه به مرور مطالعات مختلف می‌توان به خوبی درک کرد که کشورهای مختلف برای ابعاد درونی و بیرونی، چه وزن یا درصدی قائل هستند و در واقع چه تفاوت‌هایی بین آنها وجود دارد؛ بنابراین این مفهوم، امکان مقایسه بی‌طرفانه از روش‌های جبران خدمات را فراهم می‌کند و از سوی دیگر در شرکت‌های چندملیتی، با توجه به حساسیت و ضرورت

شخصی آنها می‌باشد و ممکن است میان کشورهای فرهنگ‌های مختلف تفاوت‌های قابل توجهی داشته باشد. برای مثال، ژوو^{۲۲} و مارتوچیو^{۲۳} (۲۰۰۱) در بررسی نظام جبران خدمات در کشورهای آمریکا و چین دریافتند که در هر دو کشور، هر دو جنبه پاداش بیرونی و درونی، به‌طور هم‌زمان مورد تأکید قرار دارند؛ اما مدیران کشور چین در مقایسه با هم‌تایان خود در کشور آمریکا، تأکید کمتری بر عملکرد کاری دارند؛ یکی از معیارهای اصلی برای پرداخت پاداش‌های غیر پولی را توانایی کارکنان در برقراری روابط سازنده با همکاران و مدیران می‌دانند (با توجه به حاکم بودن فرهنگ جمع‌گرایی در کشور چین) و تأکید زیادی بر نوع نیازها و ارائه پاداش‌های مورد نیاز کارکنان دارند (ژوو و مارتوچیو، ۲۰۰۱، ۱۱۵)؛ لذا شرکت‌های پیشرفته دنیا نیز فهرست جبران خدمات خود را به‌صورت یک فهرست در اختیار کارکنان قرار می‌دهند و از آنها می‌خواهند بسته به نوع نیاز یا تمایل خود از بین گزینه‌های مختلف، موارد مورد نیاز و تمایل خود را انتخاب کنند.

اهمیت مولفه‌های مختلف جبران خدمات غیر پولی در سطح

تعریف	جنبه‌های پاداش	نمونه‌ها	
مجموع	پاداش‌های غیرمالی دیگر	کیفیت زندگی و کار جایگاه رشد فرصت‌ها	
جبران خدمات	مجموع	خودروی شرکت عضویت در باشگاه مشاوره مالی و حقوقی	
		طرح‌های بازنشستگی و پس‌انداز طرح‌های مراقبت‌های سلامتی پاداش‌های غیرکاری مزایای قانونی الزامی	
	مجموع	طرح‌های ارائه سهام/اوراق بهادار (بلندمدت)	
	تقدینگی مستقیم	مجموع پول نقد پرداختی	برنامه‌های انگیزشی (کوتاه‌مدت) پاداش‌های مقطعی سریع
		پول نقد پایه	حقوق پایه/دستمزد پایه

شکل ۱. ابعاد و نمونه‌های رویکرد پاداش کامل (ماناس و گراهام، ۲۰۰۳)

فروش شرکت‌ها بیش از واحدهای تحقیق و توسعه بوده است. سومین سطح تحلیل با عوامل زمینه‌ای بیرونی سر و کار دارد و شرایط اقتصادی، روندهای اجتماعی-فرهنگی، سیاسی، حقوقی و دیگر عوامل محیطی را در بر می‌گیرد. به‌عنوان مثال، بروستر و همکاران (۲۰۰۷، ۱۲۲) در مطالعات خود عنوان نمودند در کشورهای چین، ژاپن و کره جنوبی، از آنجا که بر حقوق پایه کارکنان مالیات اعمال می‌شود، لذا افزایش حقوق و دستمزدهای مستقل از حقوق پایه مورد استقبال و تقاضای آنها قرار می‌گیرد. مقایسه نظام‌های مختلف جبران خدمات کامل حتی در سطح ملی دشوار می‌باشد؛ زیرا از یک طرف عوامل اقتضایی متعددی بر راهبرد جبران خدمات تاثیرگذار هستند و از طرف دیگر برنامه‌های پاداش و مزایا که به‌صورت بالقوه امکان ارائه آن به کارکنان وجود دارد در هر کشوری متنوع هستند. چنانکه حتی در یک کشور واحد نیز وضعیت جبران خدمات سازمان‌های مختلف تابع قوانین و مقررات مختلف و مختص خود آن کشور است. برای مثال، در ایران سازمان‌های تابع وزارت نفت، وزارت بهداشت و نیز شرکت‌های دولتی با سایر سازمان‌ها از لحاظ جبران خدمات متفاوت هستند. چنین مطالعاتی در سطح بین‌المللی حتی از این هم پیچیده‌تر است؛ زیرا مقررات مربوط به انواع مالیات‌ها، نظام تامین اجتماعی، ساعات کاری و... در هر نقطه‌ای از دنیا با یکدیگر متفاوت است. با این حال، آنچه در ادامه به آن می‌پردازیم توصیف وضعیت موجود نظام جبران خدمات در چند کشور مختلف است و با بررسی آن می‌توان به نوع نگاه آنها به مدیریت منابع انسانی،

دقت در سیستم پرداخت کارکنان، از این رو یک‌دست به‌عنوان ابزاری مهم برای مقایسه نظام‌های پرداخت در جهت افزایش مزیت رقابتی استفاده می‌شود (وایت، ۲۰۰۵).

تاثیر زمینه ملی

در ارتباط با چرایی تفاوت سیستم‌های جبران خدمات در کشورهای مختلف، عوامل متعددی نقش بازی می‌کنند که در سطح فردی (سن، وضعیت تاهل، سطح تحصیلات و دوره تصدی شغل)، سازمانی (فرهنگ سازمانی، اندازه سازمان، ساختار مالکیت) و محیطی (اتحادیه‌های تجاری، قوانین مربوط به مالیات و فرهنگ کشورها) قابل بحث هستند (میلکوویچ و نیومن، ۲۰۰۸). به‌عنوان مثال، در مطالعه‌ای توسط چرچیل^{۲۵} و همکاران (۱۹۷۹) در ایالات متحده آمریکا، بیان شده است که کارکنان مسن در این کشور بیش از کارکنان جوان ترجیح می‌دهند پاداش‌های بیرونی دریافت کنند. همچنین فری^{۲۶} (۱۹۹۷) در مطالعات تجربی خود در اروپا و ایالات متحده آمریکا دریافت که تعداد زیادی از کارکنان تمایلی به دریافت پاداش‌های «یکسان» ندارند. میلکوویچ و نیومن (۲۰۰۸) نیز بیان کرده‌اند کارمندان قدیمی‌تر و با سن بالاتر در آمریکا، طرح‌های بازنشستگی و یا برخورداری از بیمه‌ها را نسبت به سایر پاداش‌های بیرونی ترجیح می‌دهند.

در ارتباط با چگونگی تاثیر عوامل سازمانی بر جبران خدمات، می‌توان به نتایج پژوهش بورکمن و فورو (۲۰۰۰) در فنلاند اشاره نمود که بر اساس آن، پرداخت بر اساس عملکرد^{۲۷} در واحدهای

جدول ۱. درصد مولفه‌های جبران خدمات در بخش تولید کشور آلمان (شرودر^{۲۸}، ۲۰۰۸)

درصد مولفه در سال ۲۰۰۷	درصد مولفه در سال ۲۰۰۴	مولفه‌های جبران خدمات
۷۶/۱	۷۵/۸	جبران خدمات برای ساعت کاری (پرداخت مستقیم)
+ ۱۶/۶	+ ۱۶/۶	+ پرداخت‌های بدون انجام کار (شامل تعطیلات، مرخصی استعلاجی، مرخصی با حقوق)
+ ۷/۳	+ ۷/۶	+ پاداش‌ها
۱۰۰/۰	۱۰۰/۰	= کل مبلغ پرداخت‌شده برای جبران خدمات
+ ۲۵/۷	+ ۲۶/۱	+ بیمه تامین اجتماعی
+ ۴/۳	+ ۴/۵	+ هزینه‌های پرسنلی دیگر
۱۳۰/۰	۱۳۰/۶	= کل هزینه‌های نیروی کار



میزان اهمیت آن و چگونگی نظام جبران خدمات پی برد (شکل ۱).

نظام جبران خدمات کامل

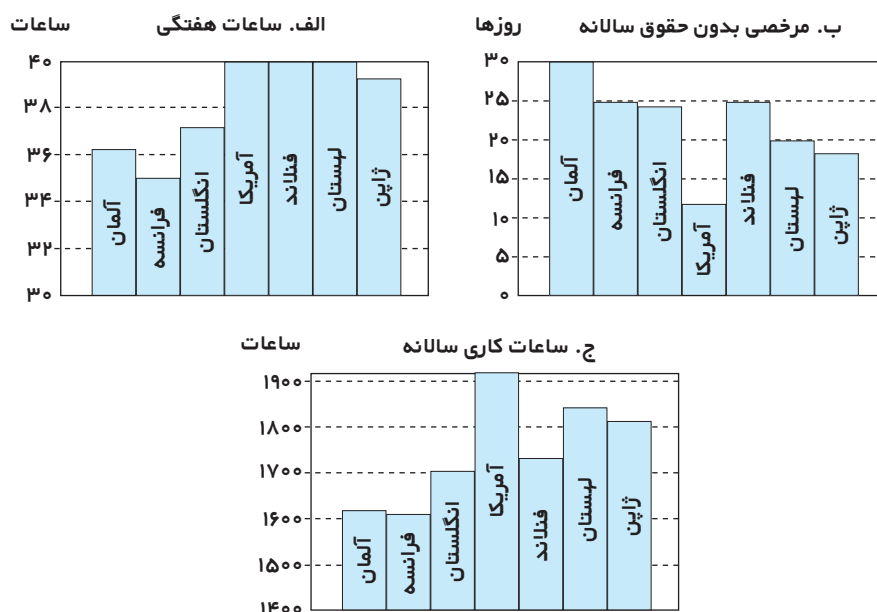
در کشورهای مختلف دنیا انواع بسیار متفاوتی از سطوح و نوع پرداخت ها وجود دارد؛ اما آنچه قابل توجه است تفاوت سطح جبران خدمات بر اساس اوضاع اقتصادی در کشورهای توسعه یافته و توسعه نیافته است. این موضوع توسط شاخص هایی از اقتصاد کلان، مانند سطح سرانه تولید ناخالص داخلی قابل محاسبه است و نمود آن در واقعیت هایی چون برابری قدرت خرید افراد مشاهده می شود (برنامه توسعه سازمان ملل متحد^{۲۸}، ۲۰۰۷). این تفاوت ها توسط سازمان های ملی و بین المللی مورد مطالعات گسترده ای قرار گرفته اند و به طور منظم گزارش هایی در مورد نظام های پرداخت حقوق در سطح بین المللی ارائه می شود (به عنوان مثال، سازمان توسعه و همکاری های اقتصادی و بنیاد بهبود شرایط زندگی و کار اروپا^{۲۹}).

ساعات کاری و مرخصی با حقوق

سازمان بین المللی کار^{۳۰} (۲۰۰۹) در تحلیل های تطبیقی خود اطلاعات مفیدی را در ارتباط با سطح پرداخت حقوق و مزایا، ساعات کاری و مرخصی های با حقوق یا بدون حقوق و در رابطه با چگونگی تاثیر زمینه های نهادی بر جبران خدمات

کامل ارائه می دهد. این اطلاعات نشان می دهد قوانین و مقررات مختلف کشورهای دنیا منجر به تفاوت های اساسی بین مدت زمان مرخصی های با حقوق اجباری و اختیاری در آنها شده است. برای مثال، حداقل مدت مرخصی های با حقوق در آلمان ۲۴ روز است^{۳۱} که کمتر از مدت زمان مرخصی های معمول ۳۰ روزه در سایر کشورها می باشد. وجود چنین مقرراتی در آلمان نتیجه تصمیمات اتحادیه های تجاری در این کشور است که مدت مرخصی های با حقوق را طی قراردادهای جمعی تعیین نموده اند. نفوذ اتحادیه های کارگری بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی در کشور آلمان تا حدی است که با وجود اینکه تقریباً ۶۲ درصد از شرکت های آلمانی در سال ۲۰۰۶ تحت هیچ محدودیت قانونی نبوده اند، اما تعداد قابل توجهی از آنها (۲۶ درصد) از توافق جمعی (اتحادیه های کارگری یا کارکنان) برای تعیین شرایط کاری کارمندان استفاده کرده اند.

معیار دیگر برای مقایسه ساعات کاری در سطح بین المللی، سنجش ساعات کاری هفتگی، سالانه و مرخصی های با حقوق در کشورهای مختلف است که نمودار ۱ مقایسه هفت کشور در سه منطقه آمریکا، اروپا و آسیا نشان داده است. چنانکه در نمودار ۱ نشان داده شده است آمریکا با کمترین



نمودار ۱. مقایسه ساعات کاری هفتگی، سالانه و مرخصی های بدون حقوق کارکنان بخش های تولیدی در هفت کشور (موسسه کسب و کار در آلمان^{۳۳}، ۲۰۰۸)

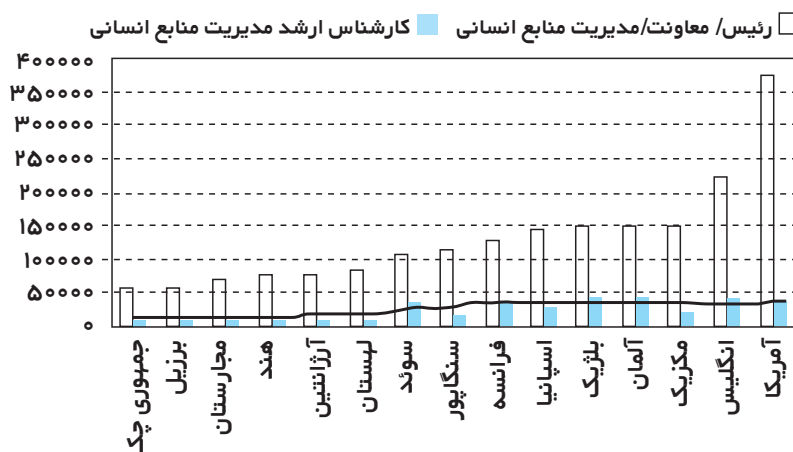
منابع انسانی^{۳۴} تعداد ۸۲۰ سازمان و کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی^{۳۵} تعداد ۲۸۴ سازمان مورد مطالعه. نمودار ۲ مقایسه سطوح جبران خدمات نقدی کامل معاونت منابع انسانی و کارشناس ارشد منابع انسانی و نمودار ۳ نیز وضعیت جبران خدمات نقدی کامل مدیران (بر حسب یورو) را نشان می‌دهد.

در نمودار ۲ مشخص است سطح پرداختی به مدیریت (معاونت) منابع انسانی نسبت به کارشناسان منابع انسانی تفاوت بارزی به خصوص در کشورهای آمریکا، انگلیس، مکزیک و... دارد. همچنین دو نمودار ۲ و ۳ نشان می‌دهد جبران خدمات نقدی کامل مدیران منابع انسانی و سایر مدیران اجرایی در ایالات متحده آمریکا به طور معناداری از همین سطح در کشورهای دیگر بیشتر است که به وسیله مطالعات بعد از آن نیز تایید شده است (برون^{۳۷} و اوتن^{۳۸}، ۲۰۰۸). به همین ترتیب انگلیس، اسپانیا، فرانسه، آلمان و... در رده‌های بعدی پرداخت (با میزان تفاوت نسبتاً زیاد با ایالات متحده آمریکا) قرار دارند.

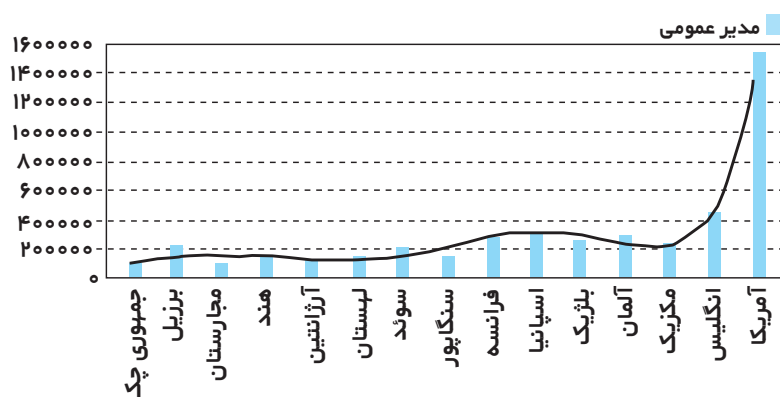
تعداد روز مرخصی با حقوق (۱۲ روز) نسبت به سایر کشورهای مورد مطالعه، اما یکی از کشورهایی است که بیشترین ساعات کاری هفتگی (۴۰ ساعت) را برای کارکنان خود در نظر گرفته است. باید بررسی نمود با این شرایط کاری، میزان دریافتی مدیران و کارکنان، به ویژه کارشناسان منابع انسانی به عنوان یکی از موقعیت‌های کلیدی در سازمان، چگونه است.

جبران خدمات نقدی کامل

برای درک و مقایسه بهتر جبران خدمات نقدی کامل (شامل حقوق پایه و جبران خدمات متغیر کوتاه مدت) در کشورهای مختلف، نتایج یکی از پژوهش‌های انجام شده در سال ۲۰۰۷ را مورد بررسی قرار می‌دهیم. این پژوهش نتایج مقایسه جبران خدمات سه جایگاه مختلف سازمانی در ۱۵ کشور دنیا را ارائه داده است. این سه جایگاه به همراه جوامع آماری آنها عبارت‌اند از: پُست مدیر عمومی^{۳۳} تعداد ۷۸۴ سازمان، معاونت مدیریت



نمودار ۲. مقایسه میانگین سطوح جبران خدمات نقدی کامل مدیران (معاونین) و کارشناس ارشد منابع انسانی ۱۵ کشور (موسسه هیوت، ۲۰۰۸)



نمودار ۳. میانگین جبران خدمات نقدی کامل مدیر عمومی ۱۵ کشور (موسسه هیوت، ۲۰۰۸)

پرداخت متغیر کوتاه مدت

و اعتماد پیش رود. در نهایت یک عامل بسیار مهم تاثیرگذار، فرهنگ فردگرایی در کشور آمریکا است که هافستند به آن اشاره نموده است؛ بر اساس این متغیر فرهنگی، در کشورهای فردگرا صرفاً عملکرد فردی مورد توجه قرار می‌گیرد و فعالیت‌های گروهی چندان مورد تاکید نیستند؛ لذا بر خلاف کشورهای جمع‌گرا که ستاده‌های گروهی از پاداش بیشتری برخوردار هستند، در کشورهای فردگرا صرفاً موفقیت فردی کارکنان حائز اهمیت است. در واقع نظام جبران خدمات در کشور آمریکا نتیجه تعامل پیچیده بین الگوی ارزش‌های فرهنگی و باورهایی است که به تدریج بر اساس شرایط اجتماعی به قانون تبدیل شده‌اند و در سطح ملی رواج دارند (بالکین^{۴۰}، ۲۰۰۸). البته شناخت میزان تعامل فرهنگ با متغیرهای زمینه‌ای دیگر که بر نوع پاداش‌های کارمندان تاثیرگذار است، نیازمند تحقیقات بیشتر است (چیانگ^{۴۱}، ۲۰۰۵).

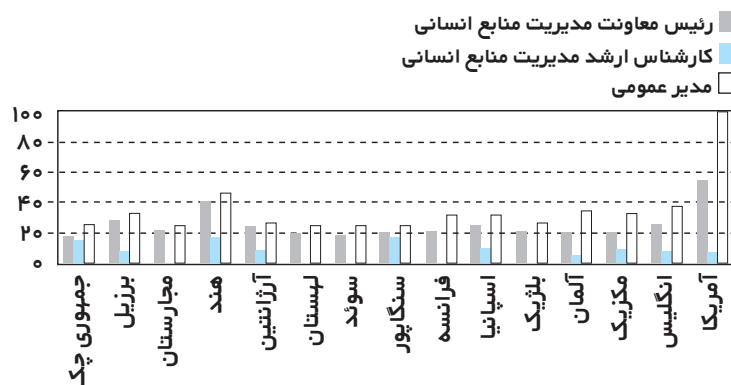
پرداخت‌های متغیر بلندمدت

چنانکه در نمودار ۵ مشخص است، تفاوت قابل توجهی از نظر میزان استفاده از روش اعطای سهام در ایالات متحده آمریکا و برخی کشورهای دیگر مانند انگلستان، فرانسه، سوئد و برزیل با سایر کشورها وجود دارد. همچنین در بسیاری از کشورها، توزیع اوراق بهادار و یا سهام به معاون منابع انسانی و مدیران عمومی تعلق می‌گیرد و کارشناسان منابع انسانی سهمی از توزیع این گونه پاداش‌های متغیر بلندمدت (توزیع سهام و طرح‌های بلندمدت اوراق بهادار به عنوان بخشی از مزایا) نخواهند داشت (به استثنای کشورهای آلمان، بلژیک و برزیل) (بروستر و همکاران^{۴۲}، ۲۰۰۷).

مزایای جبران خدمات نقدی کامل

از آنجا که قوانین مربوط به بیمه تامین اجتماعی، مالیات و

تحلیل سهم پرداخت متغیر کوتاه مدت (طرح‌های انگیزشی) در نمودار ۴، مقایسه و درک تفاوت بین کشورهای مورد مطالعه را با توجه به ساختار پرداخت‌ها نتیجه می‌دهد. اطلاعات موجود در این نمودار نشان می‌دهد سهم پرداخت‌های متغیر بین سه موقعیت مدیر عمومی (رئیس کل)، معاونت منابع انسانی و کارشناس ارشد منابع انسانی در کشورهای مختلف مورد مطالعه چندان تفاوت ندارد؛ زیرا پرداخت‌ها بر اساس عملکرد انجام نمی‌شود. کشور هند از این قاعده مستثنا است و در آن سطح پرداخت‌های متغیر نسبتاً بالا است و کمک هزینه‌های نقدی مانند هزینه تغذیه، مسکن، مسافرت و درمان که علاوه بر حقوق پایه پرداخت می‌شوند بسیار رایج هستند. استثنای دیگر، کشور آمریکا است؛ از آنجا که نظام جبران خدمات در این کشور بر اساس عملکرد افراد است، لذا سهم پست‌های ارشد مدیریتی یا مدیریت کل بسیار بالا است (در مورد موقعیت‌های مدیریتی سطح پایین‌تر، استفاده از روش پرداخت بر اساس عملکرد تغییر زیادی نمی‌کند). یکی دیگر از دلایل این وضعیت مربوط به قوانین نظام حاکمیت شرکت^{۳۹} در آمریکا است. از آنجا که معاونت منابع انسانی یا مدیر عمومی دارای نقش‌های اجرایی بیشتری (برای مثال رئیس هیات مدیره) نیز هستند؛ لذا دریافتی‌های آنها نیز بیشتر است؛ در حالی که در کشوری مانند انگلیس این چنین مقرراتی کمتر رایج است. در کشور آمریکا، بخش قابل توجهی از سهام مرغوب نصیب مدیران کل می‌شود؛ اما از سوی دیگر مقرراتی هم وجود دارد که مدیران ارشد اجرایی باید اطلاعات مربوط به حقوق و مزایای خود را نزد سایر افراد سازمان/شرکت افشا کنند و همه چیز بر اساس شفافیت



نمودار ۴. سهم پرداخت متغیر کوتاه مدت به عنوان درصدی از مجموع پاداش‌ها (موسسه هیوت، ۲۰۰۸)

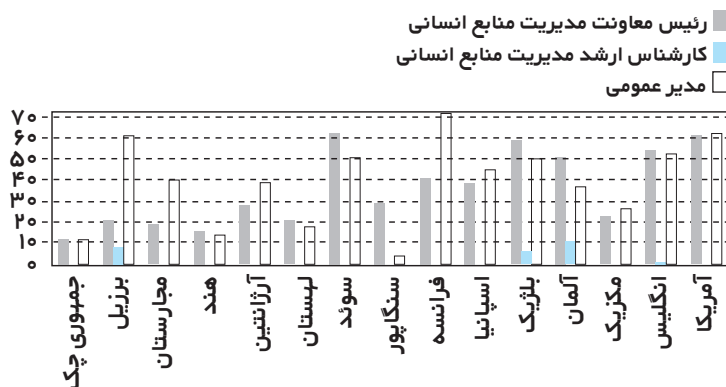
مشخص است اگرچه اعطای خودرو به مدیران کمتر رواج دارد، اما بر اساس پژوهش‌های صورت گرفته در موسسه هیویت، ۴۰ درصد از شرکت‌های آمریکایی هواپیماهای شرکت را در اختیار مدیران اجرایی ارشد خود قرار می‌دهند. این اطلاعات، اگرچه اطلاعات مفیدی را از نظر مقایسه مشاغل و تفاوت‌های آنها در کشورهای مختلف در اختیار قرار می‌دهد، اما مقایسه ارزش پولی این هدایا به نحوی که با رویکرد پاداش کامل تطابق داشته باشد غیرممکن است.

با مقایسه سطح جبران خدمات کامل میان کشورها می‌توان نتیجه گرفت با توجه به تفاوت مقررات مربوط به مالیات، بیمه تامین اجتماعی و نیز هزینه‌های زندگی، سطح جبران خدمات واقعی در کشورهای مختلف با یکدیگر اختلاف معناداری دارد.

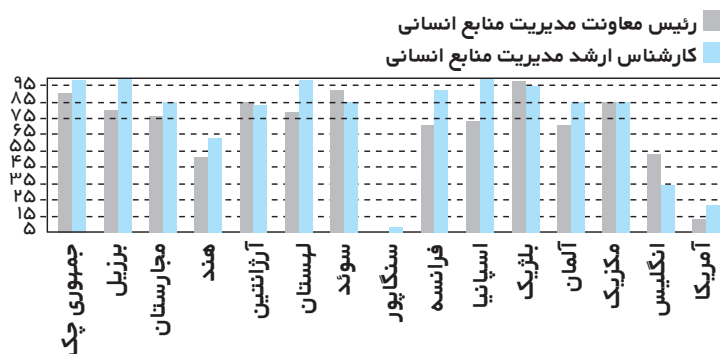
میانگین افزایش پرداخت حقوق در کشورهای مختلف

از آنجا که مردم کشورهای در حال توسعه یا اقتصادهای در حال توسعه نسبت به کشورهای توسعه یافته بیشتر تحت تاثیر فشارهای اقتصادی قرار می‌گیرند، لذا میانگین افزایش حقوق کارکنان با نرخ مالیات تعدیل شده از سال ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۷ در هند، چین و برخی کشورهای عضو اتحادیه اروپا بیش از نرخ افزایش پرداخت

همچنین ویژگی‌های خاص بازارهای مالی در کشورهای مختلف دنیا تفاوت زیادی با یکدیگر دارند، بنابراین مقایسه سایر مولفه‌های نظام جبران خدمات کامل در سطح بین‌المللی بسیار دشوار است. برای مثال، چنانکه بر اساس نمودار ۵ توضیح داده شد در کشورهای مختلف، تفاوت‌های قابل توجهی در ارتباط با مشارکت کارکنان در مالکیت و سود سهام شرکت‌ها وجود دارد و این وضعیت متأثر از قوانین و الزامات مالی در این کشورها است. در ادامه به یک نمونه از جبران خدمات در کشورهای مختلف می‌پردازیم. نمودار ۶ رواج درصد اعطای خودروی شخصی به کارکنان را به عنوان یکی از انواع مزایا در برخی از کشورهای نشان می‌دهد. به استثنای ایالات متحده آمریکا و سنگاپور، اعطای خودروهای شرکت به کارمندان به عنوان یکی از انواع مزایا در این کشورها، به ویژه در اروپا، رواج دارد. دو دهه قبل، موسسه هیویت^{۴۲} (۱۹۹۱) گزارش داده است تقریباً همه شرکت‌ها در بلژیک خودروهایی را که در مالکیت دارند به برخی کارکنان به عنوان مزایا ارائه می‌دهند و البته دلیل این تصمیم آن است که در این کشورها به جبران خدمات مستقیم کارکنان مالیات اعمال می‌شود. در کشور آمریکا، همان‌طور که بر اساس نمودار نیز



نمودار ۵. رواج استفاده از روش اعطای سهام شرکت به کارکنان به عنوان حقوق (موسسه هیویت، ۲۰۰۸)



نمودار ۶. درصد رواج اعطای خودروهای شرکت به کارمندان (موسسه هیویت، ۲۰۰۸)



داشت؛ لذا موضوع استانداردسازی روش‌های جبران خدمات در پژوهش‌های مختلف (فستینگ^{۴۴} و همکاران، ۲۰۰۷؛ فستینگ و سحاکیانتر^{۴۵}، ۲۰۱۰؛ وایت، ۲۰۰۵؛ میلکوویچ و بلوم، ۱۹۹۸) مورد بحث‌های گسترده قرار گرفته است. در این پژوهش‌ها در مورد استانداردهای نظام جبران خدمات در سراسر دنیا بحث شده است؛ اما بر اساس آنچه در این مقاله مطرح شد قوانین مختلف حاکم بر مناطق مختلف دنیا، سطح توسعه‌یافتگی و از سوی دیگر تاثیر فرهنگ هر کشور بر نوع نیازها و خواسته‌های افراد آن، وضعیت استانداردسازی نظام جبران خدمات را با چالش‌های متعددی روبرو ساخته است. نکته دیگر آنکه، به فرض وجود استانداردهای جهانی در ارتباط با نظام پرداخت، تضمینی بر پذیرش و حمایت کارکنان کشورهای مختلف از این طرح‌ها و در نتیجه انگیزه‌بخش بودن آنها وجود ندارد. برای مثال، فختاخ^{۴۶} و پروتین^{۴۷} (۲۰۰۰) اشاره کرده‌اند که برنامه‌های داوطلبانه شرکت‌های فرانسوی برای سهام‌سازی کارکنان در سود شرکت، تاثیر مثبتی بر انگیزه و عملکرد آنها خواهد داشت؛ در حالی که در پژوهشی از موسسه هیویت اسوسییتس، عنوان شد این نوع طرح

حقوق در کشورهای صنعتی توسعه یافته بوده است. جدول ۲ میانگین افزایش پرداخت حقوق سالانه در کشورهای مختلف از سال ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۷ را نشان می‌دهد (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی^{۴۳}، ۲۰۰۹).

نتیجه‌گیری

کسب مزیت رقابتی در سازمان‌های امروزی، تابع سرمایه، فناوری، مواد خام و اطلاعات نیست؛ بلکه کیفیت عملکرد کارکنان مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده در این زمینه است. به منظور نیل به عملکرد بهینه کارکنان، استانداردهای روش‌های مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از عوامل مهم نقش بازی می‌کند و نظام جبران خدمات از موارد قابل توجه در این حوزه است. نظام جبران خدمات، نقش به‌سزایی در جذب استعدادها، بهبود عملکرد کارکنان و ایجاد انگیزه در آنها دارد. با توجه به توسعه حوزه فناوری‌های اطلاعات و پیشرفت‌های قابل توجه در آن، کارکنان به مقایسه سهم و میزان جبران خدمات سازمان خود با سازمان‌های دیگر در سطح ملی و بین‌المللی می‌پردازند و چنانچه احساس نابرابری کنند، این واقعیت نقش انگیزه‌سوزی در آنها خواهد

جدول ۲. میانگین افزایش پرداخت حقوق سالانه در کشورهای منتخب طی سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۷

کشور	میانگین واقعی افزایش پرداخت	میانگین افزایش پرداخت حقوق با توجه به تورم
اروپا		
اسپانیا	۰۷/۴%	۰۹۳/۱%
بلژیک	۵۰/۳%	۵۵/۱%
آلمان	۱۸/۳%	۵۹/۱%
سوئیس	۴۵/۲%	۶/۱%
هلند	۴۸/۳%	۶۳/۱%
انگلستان	۸۳/۳%	۰۶/۳%
لهستان	۱۲/۵%	۱۴/۳%
جمهوری چک	۲۸/۵%	۲۶/۳%
آمریکای شمالی		
ایالات متحده آمریکا	۵۵/۳%	۸۸/۰%
کشورهای BRIC		
برزیل	۷۵/۵%	۳۴/۱%
چین	۹۳/۷%	۸۸/۵%
هند	۰۳/۱۳%	۳۲/۸%

می شود.

■ برای درک و تحلیل عمیق تر جبران خدمات در سطح بین المللی، بهتر است استنباط یا برداشت کارکنان از روش های مختلف پرداخت حقوق، عادلانه بودن پرداخت ها و انگیزش کارکنان ناشی از چگونگی پرداخت ها نیز مورد بررسی قرار گیرد.

■ تحلیل جامع روش های جبران خدمات کامل در شرکت های بین المللی با توجه به عوامل اقتضائی تطبیقی میان کارکنان با ویژگی های جمعیت شناسی قابل مقایسه که بتواند شناخت عمیقی از موضوعاتی مانند تحلیل های تطبیقی ترجیح روش های پرداخت حقوق، تفاوت های انگیزشی و تلقی کارکنان کشورهای مختلف از عدالت سازمانی و همگرایی روش های پرداخت حقوق ارائه کند.

برای کاربردی ساختن مطالعات تطبیقی در حوزه نظام جبران خدمات، پیشنهاد می شود مجموعه ای از گزینه های مختلف پرداخت حقوق که باز مینه های فرهنگی و بازارهای منطقه تناسب دارند تدوین شود و به هر یک از کارکنان در سازمان های کشورهای مورد مطالعه اختیار داده شود که روش دریافت حقوق و مزایا را خود انتخاب کنند. در ایران نیز بسته به نوع و سبک زندگی متفاوت کارکنان در سازمان ها، پیشنهاد می شود روش های پرداخت به صورت سبکی از تنوع پرداخت ها متناسب با خواست و یا نیاز کارکنان ارائه شود و هر فردی با انتخاب گزینه مطلوب در تامین نیازهای مختلف مالی یا غیر مالی خود از رضایت خاطر کافی بهره مند شود. نیل به این وضعیت تاثیر به سزایی در کارایی افراد و بهره وری سازمان بازی می کند.

پی نوشت ها

1. Tung / 2. Comparative human resource management
3. Brewster / 4. Comparison / 5. Hanson / 6. Bray / 7. Ronen
8. Werner / 9. Comparative analysis / 10. Ashton
11. Hawley / 12. Paek / 13. Hwang / 14. Compensation
15. Milkovich / 16. Newman
۱۷. مجموع پاداش های درونی (مانند کیفیت زندگی کاری) و بیرونی (به عنوان نظام جبران خدمات)، Rewards system

پرداخت، در ایجاد انگیزه کارکنان و رضایت آنها تاثیر نخواهد داشت، زیرا کارکنان اجرای این نوع برنامه ها را به عنوان بخشی از جبران خدمات خود تلقی نمی کنند؛ بلکه آن را «حق خود می دانند که حائز شرایط احراز آن شده اند»، حتی با وجود اینکه ممکن است ارزش این قراردادها دو برابر دستمزد سالانه یک کارمند در یک سازمان پردرآمد باشد (هیویت اسوسی تیس، ۱۹۹۱، ص. ۲۸۹)؛ بنابراین در ارتباط با مطالعات تطبیقی نظام جبران خدمات و چگونگی استاندارد سازی آن در کشورهای مختلف، باید پژوهش های بیشتری انجام شود و مکانیسم های پیاده سازی روش های استاندارد و مورد پذیرش در همه کشورهای مورد شناسایی قرار گیرد. با این حال در این مقاله به بررسی وضعیت جاری جبران خدمات در برخی کشورهای آمریکا، اروپا و آسیا پرداخته شد و با توجه به تفاوت حقوق پست های مختلف سازمانی می توان به اهمیت نقش مدیریت (معاونت) منابع انسانی در کشورهای توسعه یافته پی برد. همچنین بیشتر پژوهش های انجام شده، به پرداخت یا اعطای پاداش های کوتاه مدت و بلندمدت مبتنی بر عملکرد بوده اند و در زمینه پاداش های غیر مالی مانند مرخصی با حقوق، بیمه بازنشستگی یا بیمه سلامت اطلاعات کمی - به جز کشور آمریکا - در دسترس است. در آمریکا کارفرمایان، سهم بیشتری از هزینه های بیمه سلامت و بیمه بازنشستگی کارکنان را تقبل می کنند و این چنین تعهداتی وضعیت مالی دشواری را برای شرکت های آمریکایی - به خصوص خودروسازان - رقم زده است. با توجه به مشکلات و کمبودهایی که در زمینه نظام جبران خدمات یکپارچه بین المللی وجود دارد، انجام پژوهش های بیشتر در موارد زیر در آینده پیشنهاد می شود.

■ با توجه به اینکه بسیاری از مطالعات در حوزه نظام جبران خدمات در سراسر دنیا، تمایل به پیروی از رویه های جاری در آمریکای شمالی دارند (بالکین، ۲۰۰۸؛ اسپارو^{۴۸}، ۲۰۰۹) و اغلب نمونه های آماری آنها از این کشور انتخاب شده اند، لذا نیاز به توسعه تحقیقات در مورد روش های پرداخت حقوق در سایر کشورها نیز وجود دارد. به خصوص در کشورهایی از آمریکای لاتین و اقتصادهای نوظهور به غیر از چین و هند - کمبود پژوهش های مرتبط احساس

2. Balkin, D. B. (2008). Explaining high US CEO pay in a global context. *Global compensation: Foundations and perspectives*, 192.
3. Berrone, P. and Otten, J. (2008). A global perspective on executive compensation. In L. Gomez-Mejia and S. Werner (eds), *Global Compensation. Foundations and Perspectives*. London and New York: Routledge, pp. 206-218.
4. Bloom, M., & Milkovich, G. T. (1998). Relationships among risk, incentive pay, and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 41(3), 283-297.
5. Bray, M. (Ed.). (2003). *Comparative education: Continuing traditions, new challenges, and new paradigms (Vol. 49)*. Springer Science & Business Media.
6. Brewster, C., Mayrhofer, W., & Farndale, E. (Eds.). (2012). *Handbook of research on comparative human resource management*. Edward Elgar Publishing.
7. Chiang, F. (2005). A critical examination of Hofstede's thesis and its application to international reward management. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1545-1563.
8. Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., & Walker Jr, O. C. (1979). Personal characteristics of salespeople and the attractiveness of alternative rewards. *Journal of Business Research*, 7(1), 25-50.
9. Fakhfakh, F. and Perotin, V. 2000. The effects of profit-sharing schemes on enterprise performance in France. *Economic Analysis: A Journal of Enterprise & Participation*, 3(2):93-111.
10. Festing, M. and Sahakiants, I. 2010a. Compensation practices in Central and Eastern European EU member states -an analytical framework based on institutional perspectives, path dependencies and efficiency considerations. *Thunderbird International Business Review*, 52(3):203-216.
11. Ashton, D., Green, F., Sung, J., & James, D. (2002). The evolution of education and training strategies in Singapore, Taiwan and S. Korea: A development model of skill formation. *Journal of Education and Work*, 15(1), 5-30.
12. Zhou
13. Martocchio
14. Schröder
15. Churchill
16. Frey
17. Pay for Performance
18. Bloom
19. White
20. Manas
21. Graham
22. Zhou
23. Martocchio
24. Schröder
25. Churchill
26. Frey
27. Pay for Performance
28. United Nations Development Program
29. Economic Co-operation and Development and the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
30. International Labor Organization
31. اطلاعات بیشتر را می توان از موسسه تجارت و سرمایه گذاری آلمان (Germany Trade and Invest, 2009) یا سازمان بین المللی کار (۲۰۰۹) کسب نمود.
32. Institute der deutschen Wirtschaft (Institute of German Business)
33. General manager
34. Head of HRM
35. Junior HRM Specialist
36. Hewitt Associates
37. Berrone
38. Otten
39. Corporate Governance System
40. Balkin
41. Chiang
42. Hewitt Associates
- موسسه مشاوره مدیریت و توسعه سرمایه انسانی در آمریکا
43. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)
44. Festing
45. Sahakiants
46. Fakhfakh
47. Perotin
48. Sparrow

- <http://www.ilo.org/travaildatabase/servlet/workingtime>.
21. Manas, T. M., & Graham, M. D. (2003). Creating a total rewards strategy: A toolkit for designing business-based plans. AMACOM/American Management Association.
 22. Milkovich, G. T. and Bloom, M. 1998. Rethinking international compensation. *Compensation & Benefits Review*, 30(1): 15-23.
 23. Milkovich, G. T. and Newman, J. M. 2008. *Compensation*, 9th International edn. Boston/ Burr Ridge, IL: McGraw-Hill.
 24. Ronen, S. (1986). *Comparative and multinational management* (Vol. 198). John Wiley & Sons Inc.
 25. Schröder, C. 2008. Die struktur der arbeitskosten in der deutschen wirtschaft. *IW-Trends*, 35(2): 1-16.
 26. Sparrow, P. 2009. International reward management. In G. White and J. Drucker (eds.), *Reward Management: A Critical Text*, 2nd edn. London/New York: Routledge, pp. 233-257.
 27. Tung, R. L. (2016). New perspectives on human resource management in a global context. *Journal of World Business*, 51(1), 142-152.
 28. Werner, H. (1948). *Comparative psychology of mental development*.
 29. White, R. (2005). A strategic approach to building a consistent global rewards program. *Compensation & Benefits Review*, 37(4), 23-40.
 30. White, R. 2005. A strategic approach to building a consistent global rewards program. *Compensation & Benefits Review*, 37(4): 23-40.
 31. Zhou, J., & Martocchio, J. J. (2001). Chinese and American managers' compensation award decisions: a comparative policy-capturing study. *Personnel Psychology*, 54(1), 115-145.
 11. Festing, M., Eidems, J. and Royer, S. 2007. Strategic issues and local constraints in transnational compensation strategies: an analysis of cultural, institutional and political influences. *European Management Journal*, 25(2): 118-131.
 12. Frey, B. S. (1997). *Not just for the money* (Vol. 748). Cheltenham: Edward Elgar.
 13. Germany Trade and Invest. 2009. Investment guide to Germany. Retrieved January 10, 2012, from http://www.gtai.de/GTAI/Content/DE/Trade/Fachdaten/PUB/2009/06/pub200906088004_13669.pdf.
 14. Hanson, P., Hanson, P., & Pavitt, K. (2013). *The Comparative Economics of Research Development and Innovation in East and West*. Routledge.
 15. Hawley, J. D., & Paek, J. (2005). Developing human resources for the technical workforce: a comparative study of Korea and Thailand. *International journal of training and development*, 9(1), 79-94.
 16. Hewitt Associates. 1991. *Total Compensation Management. Reward Management Strategies for the 1990s*. Oxford: Basil Blackwell.
 17. Hewitt Associates. 2008. *TCMTM general industry/retail total compensation by industry: executive, Vol. I*. Retrieved August 29, 2008, from Global Total Compensation Management (TCMTM) database.
 18. Hwang, S. K. (2006). Wage structure and skill development in Korea and Japan. The Japan Institute for Labour Policy and Training, www.jil.go.jp/english/reports/visiting.html.
 19. Institut der deutschen Wirtschaft. 2008. *Deutschland in Zahlen 2008*. Köln: Deutscher Instituts-Verlag GmbH.
 20. International Labour Organization. 2009. *Working Time Database [Data file]*. Retrieved January 28, 2009, from