وبینار

راهکار عدالت در پرداخت

مردادماه ۱۴۰۵

بنام خداوند جان و خرد



مدرس وبینار

مهندس یاسین ولی

- دانش آموخته کارشناسی مهندسی صنایع دانشگاه قم
- دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی EMBA دانشگاه تهران
- هم‌بنیان‌گذار شرکت سیستم‌های منابع انسانی سیمرغ

شناخت مخاطبین

۱. سمت | صنعت | نوع کارکنان

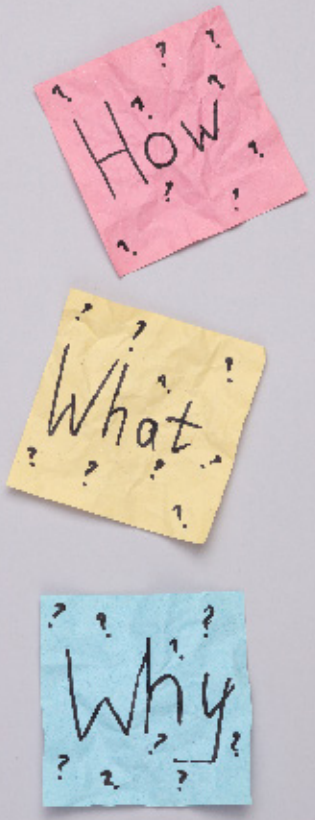
۲. هم‌اکنون سیستم پرداخت مشخصی دارید؟ (طبقه‌بندی مشاغل؟ سلیقه‌ای؟)

۳. رضایت کارکنان از این سیستم چقدر است؟ (سنجش نگرش)

۴. سیستم مدیریت عملکرد (P سوم) دارید؟ چقدر عادلانه می‌دانید؟

چرایی مهم‌تر از چگونگی

- چرا **سیستم جبران خدمات؟**
- چرا **عدالت در پرداخت؟**



اگر هیچ سیستم جبران خدماتی نداشته باشیم چه می‌شود؟

مرور چند آمار

چرا کارکنان احساس می‌کنند حقوقشان عادلانه نیست؟

مسئله همیشه میزان حقوق نیست؛
گاهی مشکل، نبود **شفافیت** در منطق پرداخت است.



حدود **۶۸٪**
کارکنان احساس می‌کنند کمتر
از حقشان حقوق می‌گیرند

Payscale (2025)



فقط **۳۸٪**
کارکنان می‌دانند حقوقشان
چگونه محاسبه می‌شود

Gartner (2022)

مرور چند آمار

حدود **۶۲%**

از کارکنان در ایران، حقوق دریافتی خود را

عادلانه و کافی

نمی‌دانند!

بر اساس داده‌های سامـانه سنجـش
نگرش کارکنان سیمرغ در سال ۱۴۰۴



بیش از **۸۰۰۰** نفر



بیش از **۹۰** سازمان



در سال **۱۴۰۴**

مرور چند آمار

وقتی هم کارکنان ناراضی‌اند و هم مدیران از آن آگاه‌اند، زمان بازنگری در نظام

حقوق و دستمزد

فرا رسیده است.



فقط ٪۳۸ کارکنان

حقوق دریافتی خود را عادلانه و کافی می‌دانند



حدود ٪۷۰ مدیران

از نارضایتی کارکنان نسبت به حقوق و مزایایشان آگاه‌اند

مرور چند آمار

نظام جبران خدمات؛

اولین خط دفـــاع در برابر خـــروج کارکنـــان



%۱۳

میانگین نرخ خروج
داوطلبانه کارکنان در آمریکا

(Mercer 2025)



%۴۲

از خروج‌های داوطلبانه
قابل پیشگیری هستند

(Gallup 2024)



%۳۰

سهم جبران خدمات و مزایا
در جلوگیری از خروج

(Gallup 2024)



طراحی یک سیستم جبران خدمات از صفر

(اگر شما کارفرما باشید، بر اساس چه معیارهایی به کارکنان خود حقوق می دهید؟)

تمرین

یک نظام جبران خدمات اثربخش به سازمان شما کمک می‌کند به این سئوالات پاسخ دهید:



چرا ارزش پرداختی یک شغل از شغل دیگر بیشتر است؟



تفاوت دریافتی کارکنان بر چه مبنایی تعیین می‌شود؟



عملکرد و شایستگی چگونه بر حقوق و مزایا اثر می‌گذارند؟



مسیر رشد و افزایش دریافتی کارکنان تا چه اندازه شفاف است؟



کاهش نرخ خروج کارکنان فقط با پرداخت بیشتر اتفاق نمی‌افتد؛ بلکه با پرداختی منصفانه، شفاف، قابل دفاع و متناسب با ارزش واقعی افراد محقق می‌شود.

عواقب نبود عدالت در پرداخت

عـواقـب



افزایش نرخ خروج



احساس بی‌عدالتی



اعتراض به حقوق



کاهش انگیزه



شفافیت + منطق قابل دفاع + تناسب شغل، فرد و عملکرد = عدالت در پرداخت

آیا نظام پرداخت در سازمان شما عادلانه و شفاف است؟

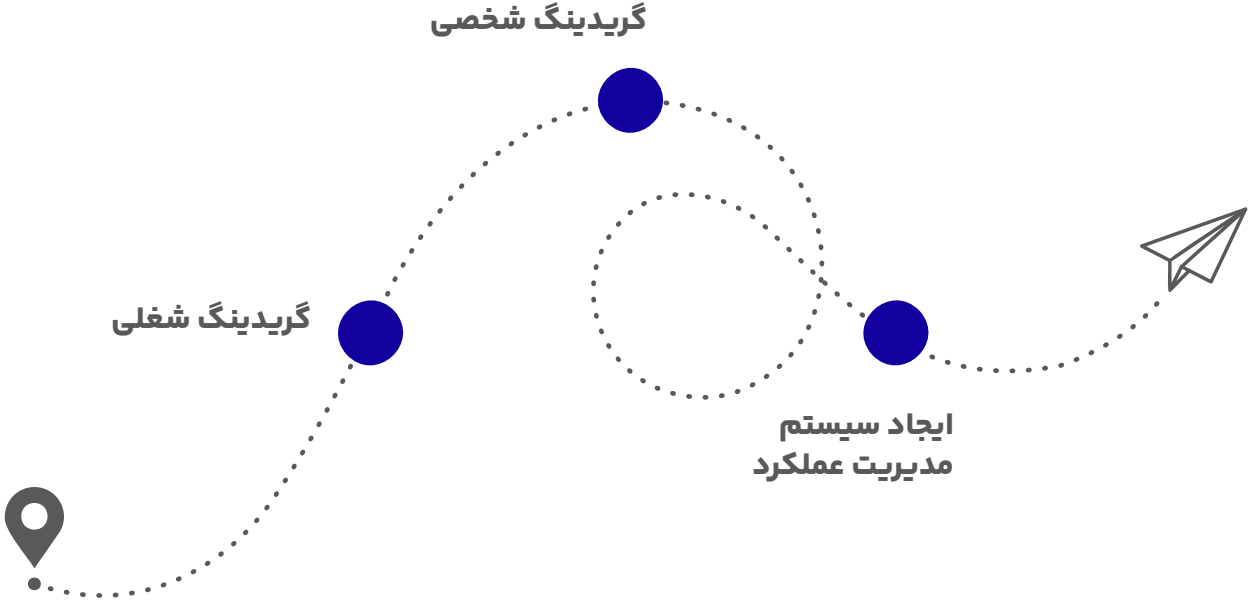
معرفی مدل 4P

مدل 4P، مبتنی بر استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی و دارای تاییدیه از اداره کار می‌باشد



مسیر اجرایی استقرار نظام جبران خدمات 4P

در پروژه‌های فورپی چه گام‌هایی را طی می‌کنیم؟



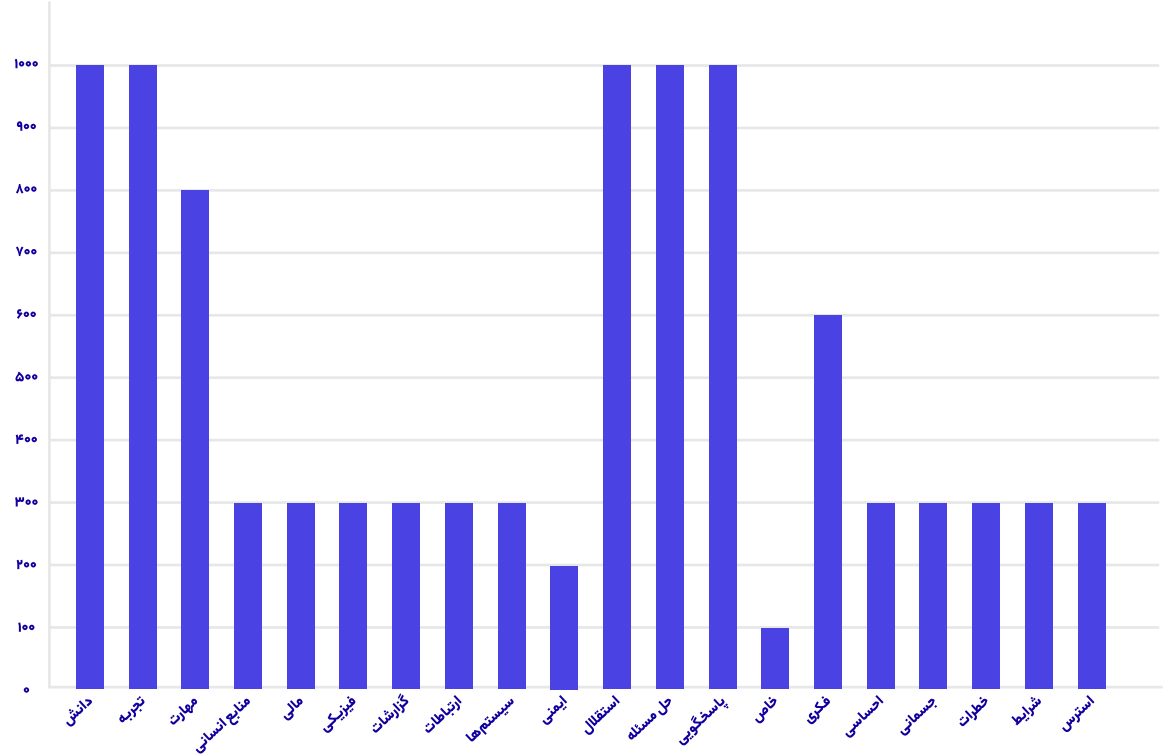
سیستم‌های ارزشیابی رایج در سازمان‌ها و شرکت‌ها

روش ارزشیابی	جی ۲۰	ان‌جی‌سی	هی	بی‌آی‌پرس	اُپی‌ام	سی‌ای‌دی مرسر	پی‌ای	اُسی‌آر
۱	دانش	دانش	دانش فنی	تحصیلات	دانش مورد نیاز	دانش و تجربه	قضاوت	دانش، مهارت و تجربه
۲	تجربیات	مهارت‌های ذهنی	وسعت دانش مدیریتی	تجربه	کنترل‌های سرپرستی	وسعت و تنوع وظایف	برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی کار	استدلال و تصمیم‌گیری
۳	مهارت‌ها	ارتباطات و مهارت‌های بین شخصی	مهارت انسانی	حیطه فعالیت‌ها	قضاوت برای هدایت مجموعه	مهارت‌های بین شخصی	ارتباطات	ارتباطات و نفوذ
۴	منابع انسانی	مهارت‌های فیزیکی	محیط تفکر	مهارت‌های بین شخصی	پیچیدگی کار	محیط کاری	خلاقیت	پاسخگویی و مسئولیت
۵	منابع فیزیکی	ابتکار و استقلال	چالش‌های فکری	چالش‌های تفکری	حیطه و اثرات	استدلال	تأثیر شغل	
۶	منابع مالی	نیازمندی‌های فیزیکی	آزادی عمل	استقلال عمل	تماس‌های شخصی	استقلال و نفوذ	دانش نظری	
۷	فرم‌ها و گزارش‌ها	نیازمندی‌های فکری	اندازه تأثیر	تأثیر بر نتایج	هدف تماس‌ها	تأثیر	کسب مهارت‌ها و عملی‌ساختن آن‌ها	
۸	ارتباطات	نیازمندی‌های احساسی	ماهیت تأثیر	اندازه واحد	نیازمندی‌های فیزیکی	مشارکت در تصمیم‌گیری و پاسخ‌گویی		
۹	مقررات، روش‌ها و سیستم‌ها	مسئولیت افراد	کوشش جسمانی	تعداد افراد تحت سرپرستی	محیط کاری			
۱۰	ایمنی و بهداشت	مسئولیت سرپرستی	محیط فیزیکی	سطح سازمانی				
۱۱	استقلال و آزادی عمل	مسئولیت منابع مالی	دقت و تمرکز حواس					
۱۲	تصمیم‌گیری و حل مسأله	مسئولیت منابع فیزیکی	استرس ذهنی					
۱۳	پاسخ‌گویی مناسب	شرایط کاری						
۱۴	مسئولیت خاص							
۱۵	کوشش فکری							
۱۶	کوشش احساسی							
۱۷	کوشش جسمانی							
۱۸	خطرات ناشی از کار							
۱۹	شرایط نامساعد محیط کار							
۲۰	استرس و سایر شرایط غیرعادی کار							

نکته مهم: نام شغل‌ها

۳۴۰۰۰ سیمرغ

مقایسه امتیازات ۲۰ عامل مدل G2025/JES



Person

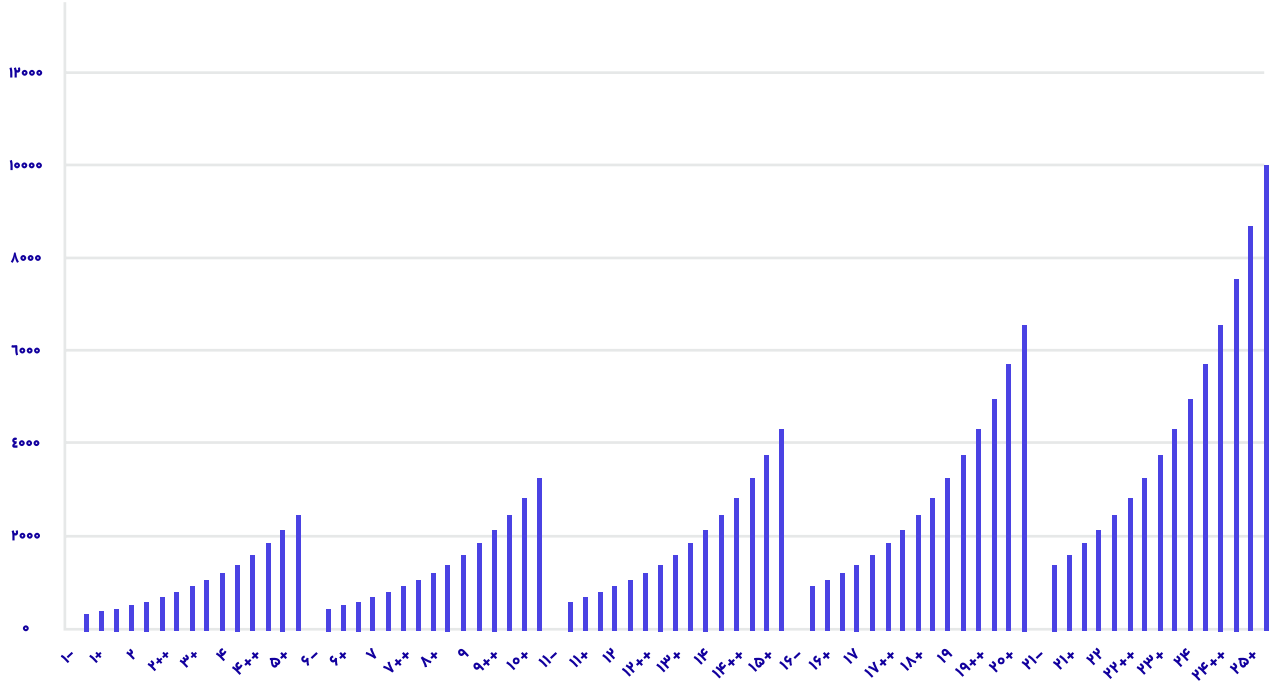
گریدینگ شخصی براساس ۵ عامل جهانی (GFF)
وزن هرعامل براساس دستورالعمل مدل ۳۴۰۰۰

تحصیلات ۱۰ درصد
تجربیات ۳۰ درصد
عملکرد ۲ ساله ۴۰ درصد
فعالیت های ویژه ۱۰ درصد
طرح توسعه فردی ۱۰ درصد

ارتقا افقی براساس ۵ مسیر حرفه‌ای
از بین بردن عطش ارتقا عمودی
خاصیت دندان اره‌ای

ارتقا افقی،
راهکاری برای جلوگیری از فریز شدن

دندان اره‌ای درگریدینگ شخصی



Performance

عـمـلـکـــــــــــرد

4P

مدیریت عملکرد کامل (GPM)

ابعاد / سطوح	بعد رفتاری D1:B;EVC	بعد شایستگی D2:C;KSA	بعد نتیجه‌ای D3:R;OOI
سطح عملکرد سازمان L1:OPL	✕	✕	L1D3:Impact
سطح عملکرد واحدی/تیمی L2:UPL	✕	✕	L2D3:Outcome
سطح عملکرد فردی L3:IPL	L3D1:B;EVC	L3D2:C;KSA	L3D3:Output

پاداش‌دهی براساس PUC

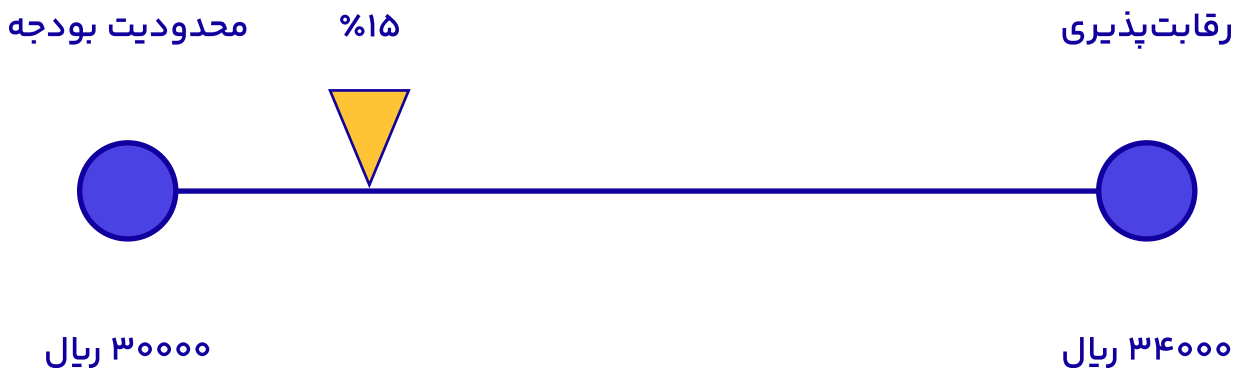
Partnership

مـــزایـــــای ثـــــابت

4P

ضریب ریالی

عامل برقراری عدالت درونی و عدالت بیرونی



محدوده (واقعیت بازار)

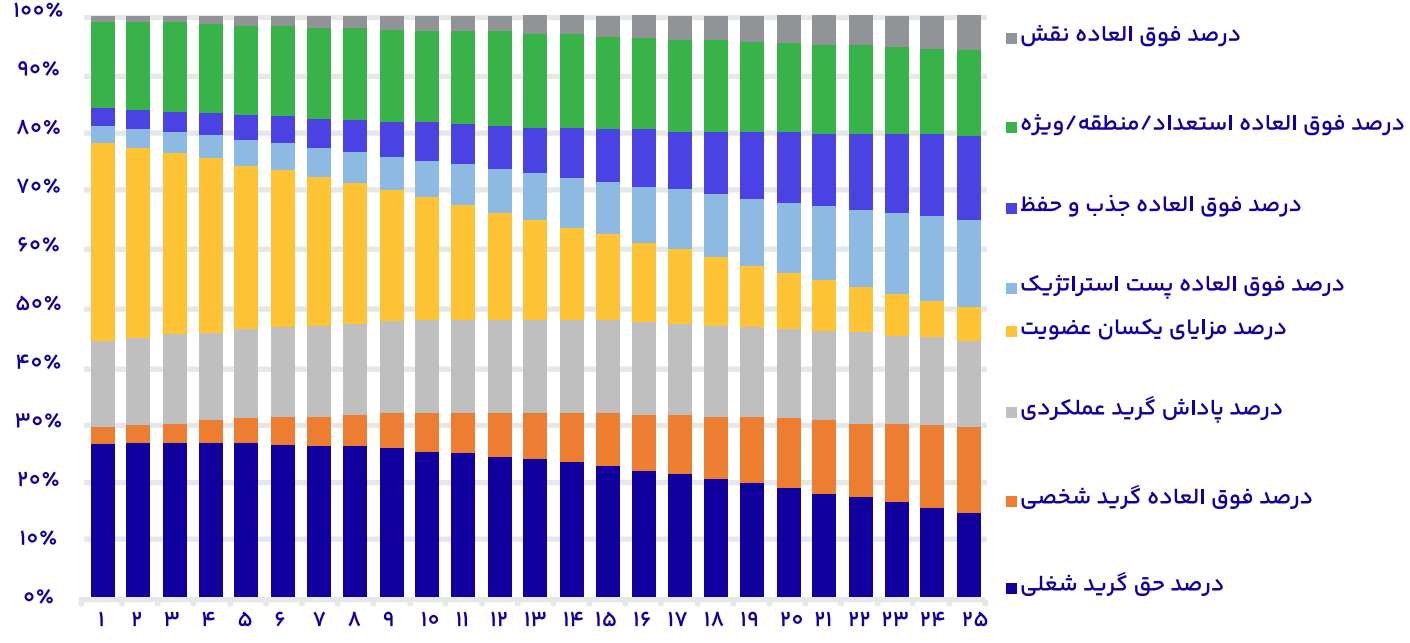
۳۴۰۰۰+۳۴۰۰۰

- گرید شغلی ۱۰۰۰۰
- گرید شخصی ۱۰۰۰۰
- عملکرد ۱۰۰۰۰
- عضویت ۴۰۰۰
- پست استراتژیک ۱۰۰۰۰
- حق جذب ۱۰۰۰۰
- استعداد و منطقه ۱۰۰۰۰
- نقش ۴۰۰۰

امتیازکل ۳۴۰۰۰+۳۴۰۰۰

شغلی	امتیازگرید شغلی	امتیازگرید شخصی	امتیازگرید عملکردی	امتیازیکسان عضویت	امتیازپست استراتژیک	امتیازجذب	امتیازمنطقه	امتیازنقش
۱	۳۱۰۰	۳۵۰	۱۷۲۵	۴۰۰۰	۳۵۰	۳۵۰	۱۷۲۵	۱۴۰
۲	۳۲۵۵	۴۰۲	۱۸۲۹	۴۰۰۰	۴۰۲	۴۰۲	۱۸۲۹	۱۶۱
۳	۳۴۱۸	۴۶۱	۱۹۴۰	۴۰۰۰	۴۶۱	۴۶۱	۱۹۴۰	۱۸۵
۴	۳۵۸۹	۵۳۱	۲۰۶۰	۴۰۰۰	۵۳۱	۵۳۱	۲۰۶۰	۲۱۲
۵	۳۷۶۸	۶۱۱	۲۱۹۰	۴۰۰۰	۶۱۱	۶۱۱	۲۱۹۰	۲۴۴
۶	۳۹۵۶	۷۰۰	۲۳۲۸	۴۰۰۰	۷۰۰	۷۰۰	۲۳۲۸	۲۸۱
۷	۴۱۵۴	۸۰۸	۲۴۸۱	۴۰۰۰	۸۰۸	۸۰۸	۲۴۸۱	۳۲۳
۸	۴۳۶۲	۹۳۱	۲۶۴۷	۴۰۰۰	۹۳۱	۹۳۱	۲۶۴۷	۳۷۲
۹	۴۵۸۰	۱۰۷۱	۲۸۲۶	۴۰۰۰	۱۰۷۱	۱۰۷۱	۲۸۲۶	۴۲۸
۱۰	۴۸۰۹	۱۲۳۱	۳۰۲۰	۴۰۰۰	۱۲۳۱	۱۲۳۱	۳۰۲۰	۴۹۲
۱۱	۵۰۵۰	۱۴۱۱	۳۲۳۱	۴۰۰۰	۱۴۱۱	۱۴۱۱	۳۲۳۱	۵۶۶
۱۲	۵۳۰۲	۱۶۲۹	۳۴۶۶	۴۰۰۰	۱۶۲۹	۱۶۲۹	۳۴۶۶	۶۵۰
۱۳	۵۵۶۷	۱۸۷۱	۳۷۱۹	۴۰۰۰	۱۸۷۱	۱۸۷۱	۳۷۱۹	۷۴۸
۱۴	۵۸۳۶	۲۱۵۱	۳۹۹۹	۴۰۰۰	۲۱۵۱	۲۱۵۱	۳۹۹۹	۸۶۰
۱۵	۶۱۳۸	۲۴۷۱	۴۳۰۵	۴۰۰۰	۲۴۷۱	۲۴۷۱	۴۳۰۵	۹۸۹
۱۶	۶۴۴۵	۲۸۴۰	۴۶۴۳	۴۰۰۰	۲۸۴۰	۲۸۴۰	۴۶۴۳	۱۱۳۷
۱۷	۶۷۶۷	۳۲۷۱	۵۰۱۹	۴۰۰۰	۳۲۷۱	۳۲۷۱	۵۰۱۹	۱۳۰۸
۱۸	۷۱۰۵	۳۷۶۰	۵۴۳۳	۴۰۰۰	۳۷۶۰	۳۷۶۰	۵۴۳۳	۱۵۰۴
۱۹	۷۴۶۱	۴۳۲۰	۵۸۹۱	۴۰۰۰	۴۳۲۰	۴۳۲۰	۵۸۹۱	۱۷۲۹
۲۰	۷۸۳۴	۴۹۷۱	۶۴۰۳	۴۰۰۰	۴۹۷۱	۴۹۷۱	۶۴۰۳	۱۹۸۹
۲۱	۸۲۲۵	۵۷۲۰	۶۹۷۳	۴۰۰۰	۵۷۲۰	۵۷۲۰	۶۹۷۳	۲۲۸۷
۲۲	۸۶۳۶	۶۵۸۰	۷۶۰۸	۴۰۰۰	۶۵۸۰	۶۵۸۰	۷۶۰۸	۲۶۳۰
۲۳	۹۰۶۸	۷۵۷۱	۸۳۲۰	۴۰۰۰	۷۵۷۱	۷۵۷۱	۸۳۲۰	۳۰۲۵
۲۴	۹۵۲۲	۸۷۰۰	۹۱۱۱	۴۰۰۰	۸۷۰۰	۸۷۰۰	۹۱۱۱	۳۴۷۴
۲۵	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۴۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۱۰۰۰۰	۴۰۰۰

تاثیرهرعامل درجمع مزایا – به تفکیک گرید شغلی



چالش‌های پیاده‌سازی سیستم جبران خدمات

- نبود شرح شغل مدون
- نبود اطلاعات کارکنان
- مقاومت منابع قدرت (راهکار: مشارکت و همسویی)
- عدم ادراک عدالت کارکنان (راهکار: فرهنگ سازی)
- بنچمارک بیرونی
- هیات مدیره و ضریب ریالی (متقاعد سازی، عواقب پیش رفتن با این روند و نرخ خروج کارکنان)
- تفاوت تطبیق

از توجه شما سپاسگزارم

SIMORGH34000.COM
سیمرغ ۳۴۰۰۰
@Yassinvali @hrmajin