

## ۱- چکیده

پاداش‌ها، محرک‌های قدرتمندی برای بهبود عملکرد کارکنان و گروه‌ها در سازمان است. پاداش می‌تواند باعث افزایش رضایت کارکنان شود. پاداش برای جبران زحمات فرد و حرکت در جهت تحقق اهداف سازمانی اعطاء می‌شود. اگر پاداش در ازای انجام وظایف عادی و متعارف فرد باشد حقوق و دستمزد و اگر بخاطر انجام وظایف در سطحی بالاتر از عرف باشد، شامل مواردی چون: مزایا، آکورد، ارتقاء و غیره می‌شود [۱].

طراحی، اجرا و مدیریت سیستم پاداش، ترکیب علم و هنر است. هر شرکت نیازمندی‌های خاص خود را دارد. مثلاً سیستم پاداشی که برای کارکنان حرفه‌ای یک بانک بین‌المللی طراحی شده برای کارگران یک کارخانه تولیدی جواب نمی‌دهد. سیستم پاداش مؤثر باعث ارتباط بهتر مدیران ارشد و کارکنان واحدهای مختلف می‌شود. کارکنان، رابطه میان تلاش و پاداش را می‌بینند و این باعث کاهش تعارضات و افزایش سطح همکاری‌ها می‌شود [۱۲]. با وجود اهمیت موضوع، هیچ‌گاه طبقه‌بندی مناسبی از این سیستم‌ها صورت نگرفته است. این طبقه‌بندی و نیز تبیین و تشریح سیستم‌ها، می‌تواند به مدیران سازمان‌ها در انتخاب سیستم مناسب پاداش با توجه به خط‌مشی منابع انسانی و استراتژی‌های سازمان کمک کند.

## انواع کلی پاداش

در یک طبقه‌بندی کلی، پاداش‌ها به دو دسته درونی و بیرونی طبقه‌بندی شده‌اند:

- پاداش‌های درونی
- پاداش‌های بیرونی

اگر کاری به خودی خود برای فرد ارزش داشته باشد، انجام آن، پاداشی است که فرد خواهان آن است. یعنی پاداش در ذات کار است. مثلاً طراحی مشاغل به صورتی که امکان مشارکت و تصمیم‌گیری فعال کارکنان فراهم شود، غنی‌سازی مشاغل و پرمحتوا ساختن آنها نمونه‌هایی از پاداش‌های درونی است. برخلاف پاداش‌های درونی که منشا آن خود فرد است، پاداش‌های بیرونی به چیزی خارج از وجود وی ارتباط دارد. پاداش‌های بیرونی، ابزاری در دست مسئولان سازمان هستند تا با ایجاد شرایط و مکانیزم دریافت آنها، رفتار کارکنان را در جهت مطلوب سوق دهند [۱]، [۴] و [۵].

## ۲- طبقه‌بندی سیستم‌های پاداش

نویسندگان مقاله با بررسی جامع ادبیات موضوع، سیستم‌های متداول و نوین پاداش را به شکل (۱) طبقه‌بندی کرده‌اند. شکل زیر، فلوجارت کلی انواع سیستم‌های پاداشی که در این مقاله مورد توجه قرار می‌گیرد را به تصویر می‌کشد.

[All References]

در ادامه مقاله نیز به معرفی و تبیین مهم‌ترین و متداول‌ترین این سیستم‌ها پرداخته و مواردی در مورد نحوه انتخاب و اجرایی کردن آن‌ها عنوان می‌شود:

## ۳- معرفی سیستم‌های

### نوین و متداول پاداش

#### ۱-۳- دستمزد

معرفی سیستم‌های دستمزد از حوصله این مقاله

# طبقه‌بندی و معرفی سیستم‌های پاداش نیروی انسانی

نویسندگان:

دکتر کاوه محمد سیروس [۱]

مهندس امیرحسین صبورتینت [۲]



داده است. ستاندها شامل مواردی چون قطعه/ واحد/ فروش خالص/ فروش/ موجودی و داده شامل مواردی چون نیروی کار/ انرژی/ مواد/ هزینه کل و هزینه خدمات است. (شکل ۲)

### انواع طرح‌های تسهیم بهره

چند طرح مشهور تسهیم بهره در طول زمان معرفی شده است. هر یک از این طرح‌ها از ابعاد مختلف با یکدیگر دارای تفاوت‌ها و شباهت‌هایی هستند [۱]، [۷] و [۳]. همچنین به مرور زمان گرچه این طرح‌ها با اسامی اولیه در سازمان‌ها پیاده می‌شوند. اما تغییرات عمده‌ای در آن‌ها صورت گرفته است. این طرح‌ها عبارتند از:

- طرح اسکانلون<sup>۷</sup>
- طرح راکر<sup>۸</sup>
- طرح ایمپروشیور<sup>۹</sup>

تفاوت عمده این طرح‌ها یکی در فرمول محاسبه بهره قابل تسهیم (فرمول‌های فیزیکی یا مالی) و دیگری در میزان مشارکت کارکنان در فرایند طراحی است.



شکل ۱- طبقه بندی کلی سیستم‌های پاداش

در این طرح‌ها دو نوع فرمول مجزا سنجش وجود دارد: فیزیکی و مالی.

فرمول‌های فیزیکی در ازای بهبود رابطه میان واحدهای فیزیکی داده و ستانده به کارکنان پاداش می‌دهد (مثل طرح ایمپروشیور). این فرمول‌ها مزایای زیادی دارد. زیرا بر اساس متغیرهای قابل درک که تحت کنترل کارکنان است پاداش می‌دهد. عیب آن است که حتی اگر سودی هم در کار نباشد، ممکن است پاداش داده شود.

فرمول‌های مالی بر اساس سودآوری سازمان است. کارکنان، زمانی شایسته دریافت هستند که سازمان، سود داشته باشد. طرح

خارج است. بعضی از انواع سیستم‌های دستمزد که خصوصاً در برنامه‌های تحول سازمانی به آنها توجه خاصی شده عبارتند از: برنامه‌های دستمزد بر اساس مهارت<sup>۱</sup>، دستمزد<sup>۲</sup> ALL-salaried، افزایش حقوق<sup>۳</sup> lump-sum، دستمزد بر اساس عملکرد<sup>۴</sup> [۲].

### ۲-۳- آکورد

به طور کلی، سیستم‌های آکورد متداول، یکی از دو حالت زیر را شامل می‌شود [!]:

- سیستم‌های تسهیم بهره
- سیستم‌های تسهیم سود

### ۱-۲-۳- سیستم‌های تسهیم بهره<sup>۵</sup>

در طرح تسهیم بهره، عملکرد سنجش و از طریق یک فرمول از پیش تعیین شده، نتیجه با همه قسمت می‌شود. عملکرد واقعی سازمان با عملکرد پایه<sup>۶</sup> مقایسه می‌شود تا میزان سهم افراد حساب شود. طرح‌های تسهیم بهره، قدمت زیادی دارند. همه این طرح‌ها بر اساس یک فرمول هستند که در آن، عملکرد پایه در یک زمان مشخص با بهره‌وری حاصله مقایسه می‌شود. اگر بهره‌وری واقعی، بزرگتر از میزان پایه باشد، درصدی از بهره با کارکنان تسهیم می‌شود. در این طرح‌ها، بهره‌وری نسبت کل ستانده به



شکل ۲- چرخه تسهیم بهره

نظارت می کنند [۱]، [۲] و [۹].

### طرح راکر

در این طرح، نسبت هزینه نیروی کار به ارزش تولید یعنی فروش خالص واقعی بعلاوه تغییرات موجودی نهایی خرید مواد و خدمات محاسبه می شود. در این طرح، ارزش افزوده محصول، معیار محاسبه بهره وری است. از آنجا که فرمول هزینه در این طرح، فقط هزینه نیروی کار نیست. برای سازمان هایی مناسب تر است که می خواهند سایر متغیرها نظیر مصرف انرژی، ضایعات و غیره را نیز در کنار نیروی کار، کاهش دهند [۱]، [۷].

### طرح ایمپروشر

این طرح در رابطه میان ستانده و زمان (داده) مورد نیاز ایجاد ستاده تغییر می کند. این طرح، کمترین تاثیرات را از حجم فروش، تکنولوژی و غیره می پذیرد و از میان طرح های تسهیم بهره، طراحی و اجرایش آسانتر است [۱]، [۶] و [۷].

### ۲-۲-۳- طرح تسهیم سود

در این طرح، شرکت اعلام می کند که در پایان سال، سهمی از سود کنار گذاشته می شود تا میان کارکنان توزیع شود. نکات زیر در ارتباط با این طرح، مهم است [۱] و [۳]:

مرز سود<sup>۱</sup> - یعنی یک سطح سود اولیه که حتماً باید بدان دست یافت و بعد از آن، سود تسهیم می شود. مثلاً شرکتی ممکن است مرز صد میلیون دلار در سال را تعیین کرده باشد.

درصدی از سود<sup>۱</sup> - درصد سود قابل تسهیم باید از قبل مشخص شود. مثلاً شاید گفته شود ده درصد از سودی که بیشتر از میزان صد میلیون دلار در سال باشد، قابل تسهیم خواهد بود.

افراد شایسته<sup>۲</sup> - باید به این پرسش پاسخ داده شود که سود را بین کدام کارکنان می توان قسمت کرد. همه یا تنها بعضی از کارکنان (مثل کارکنان فروش). یکی از معیارهای شایستگی افراد برای کسب سود می تواند این باشد که آیا فرد در طول سال در خدمت سازمان بوده است یا خیر.

### تفاوت تسهیم سود و تسهیم بهره

بسیاری، این دو طرح را یکسان تلقی می کنند. می توان با هر دو



سیستم به کارکنان پاداش داد. لیکن مکانیزم و رویکرد این دو طرح کاملاً با یکدیگر متفاوت است [۱]. (شکل ۳) در جدول ۱ تفاوت های اساسی میان این دو طرح به تصویر

راکر و اسکانلون بر اساس این نوع فرمول هاست. از آنجا که فاکتورهای مالی، خارج حیطه کنترل نیروی انسانی است (تورم، قوانین دولت، مالیات، قیمت گذاری و غیره)، رابطه میان پاداش و تلاش نقض می شود و این بر انگیزش می تواند اثر منفی داشته باشد.

شیوه تقسیم در این طرح ها نیز به یکی از دو صورت زیر است: ■ درصدی از درآمد - هر کارمند از کل صرفه و سهم قابل تسهیم، درصدی متناسب با حقوقش دریافت می کند (تقریباً ۷۵ درصد از شیوه های پرداخت، بدین صورت است).

■ سهم مساوی - همه کارکنان به نسبت ساعات کار، نسبت یکسانی پاداش دریافت می کنند.

### مفهوم سطح پایه (Baseline) در طرح های تسهیم

#### بهره

نقطه پایه در طرح های تسهیم بهره، نقطه ای است که از آن به عنوان نقطه شروع محاسبه طرح استفاده می کنند (سطح عملکرد ضروری که بعد از آن، طرح به کار می افتد). این نقطه پایه، به ۳ صورت قابل طبقه بندی است:

■ نقاط پایه دائمی - این نقطه، در طول دوره ثابت است. نسبت به دو نوع دیگر، باعث افزایش پاداش قابل تخصیص می شود. زیرا بهبود عملکرد، تاثیری در ارتقای نقطه پایه ندارد.

■ نقطه پایه پویا - این روش باعث تغییر و ارتقای نقطه پایه می شود به نحوی که با بهبود عملکرد، سطح استاندارد عملکرد ضروری و قابل قبول بالاتر می رود. لذا برای دریافت پاداش در این طرح، باید بهبود مستمر داشت.

■ نقطه پایه غلتان - متوسط چند دوره محاسبه می شود. مثلاً متوسط ۴ ماه آخر سال به عنوان عملکرد پایه معرفی می شود. در این مثال، با ورود به هفته اول ماه دوم، هفته اول ماه اول از محاسبه خارج می شود [۱].

### طرح اسکانلون

اسکانلون، قدیمی ترین و متداول ترین طرح تسهیم بهره است که امروزه بسیاری از سازمان های بزرگ دنیا با تعدیلاتی آن را استفاده می کنند. فرمول این طرح، هزینه نیروی کار به ارزش فروش محصول است و چون بر اساس صرفه جویی در کار محاسبه می شود. برای شرکت های کارگر-بر مفید است. اسکانلون به فلسفه مشارکتی اعتقاد داشت که در آن مدیران و کارگران در اطلاعات، مشکلات، اهداف و ایده ها با هم سهیم اند. بعلاوه او احساس کرد که باید با پرداخت پاداش در قبال همکاری و حل مساله، سیستم پرداخت کارخانه را به این فلسفه گره زد. طرح اسکانلون بر اساس این باورها از یک سیستم پیشنهادات مشارکتی با سطوح مختلف استفاده می کند. این کمیته ها، پیشنهاد اعضا را دریافت، آنها را بررسی کرده و بر پیاده سازی بهبود



طرح تسهیم بهره	طرح تسهیم سود	هدف
هدف، افزایش عملکرد شرکت از طریق افزایش هوشیاری، تناسب، کار تیمی، ارتباطات و مشارکت است.	هدف، تسهیم دستاوردهای مالی کل سازمان و ایجاد هویت برای کارکنان است.	هدف
معمولاً برای یک کارخانه، شرکت یا دپارتمان مستقل استفاده می‌شود.	معمولاً در سطح کل سازمان انجام می‌شود. عملکرد هر سایت، واحد یا دپارتمان، مستقلاً سنجش نمی‌شود و همه در سود کلی سازمان سهیم خواهند شد.	کاربرد
اندازه‌گیری بر اساس معیارهای عملیاتی (نظیر بهره‌وری، کیفیت، هزینه و خدمات) است. معمولاً معیارهایی که تحت کنترل مستقیم کارکنان قرار دارد.	بر اساس معیارهای کلی سازمان در ارتباط با سودآوری است.	اندازه‌گیری
پرداخت تنها زمانی صورت می‌گیرد که عملکرد از عملکرد پایه تعیین شده بالاتر رود.	پرداخت زمانی صورت می‌گیرد که سودی وجود دارد. لذا عملکرد صرفاً در این طرح، نشانگر بهبود نیست.	شرایط پرداخت
معمولاً همه کارکنان سازمان، واجد شرایط پرداخت در این طرح به شمار می‌روند.	ممکن است بعضی گروه کارکنان را نظیر اتحادیه‌ها یا کارکنان ساعت مزد را از این طرح حذف کرد.	استحقاق کارکنان
اغلب، ماهانه یا فصلی است.	معمولاً سالانه صورت می‌گیرد.	فرکانس پرداخت
تقریباً همیشه به صورت نقدی است. بسیاری از شرکت‌ها، چک‌های جداگانه می‌دهند تا نمایان‌تر شود.	در روش‌های سنتی، معمولاً در قالب پاداش‌های غیرنقدی مثل طرح‌های پانسیون داده می‌شد. امروزه، طرح‌هایی که پرداخت نقدی دارند بیشتر شده است.	شکل پرداخت
معمولاً به همه کارکنان به یک نسبت یا به نسبت ساعات کاریشان پرداخت می‌شود.	پرداخت برای کارکنان رده بالا، درصد بالاتری است. در حالیکه برای کارکنان رده پایین‌تر، درصد کمتر است.	روش توزیع
معمولاً در فرایند مباحثی و اجرای طرح مشارکت دارند.	کارکنان هیچ مشارکتی در طراحی الگو ندارند.	طراحی طرح
یک سیستم پشتیبان مشارکت کارکنان و برقراری ارتباط، بخشی از طرح است که به بهبود عملکرد کمک می‌کند.	از آنجا که رابطه اندکی بین پرداخت و عملکرد کارکنان برقرار است، چندان باعث جلب مشارکت کارکنان نمی‌شود.	ارتباطات

جدول ۱- تفاوت‌های اساسی دو طرح تسهیم بهره و سود

کشیده شده است:

#### ۴- مزایا<sup>۱۳</sup>

##### ۱-۴- مقدمه

یکی دیگر از انواع سیستم‌های پاداش، مزایا است. مزایا، نقش مهمی در زندگی کارکنان و خانواده آنها دارد و نیز اثرات مالی و مدیریتی بر شرکت بر جای می‌گذارد. نبود یا نقص یک برنامه مزایا، می‌تواند توانایی شرکت در جذب و حفظ نیروهای خوب و خلاق را به شدت تحت تاثیر قرار دهد. کارفرمایان باید از این موضوعات آگاه بوده و تصمیمات هوشمندانه را در انتخاب مزایا برای کارکنان خود بگیرند. سازمان‌هایی چون Genetech، جانسون و جانسون، زیراکس، Allstate و بانک آمریکا برای جلب و حفظ کارکنان خوب به استفاده روز افزون از مزایا روی آورده‌اند [۲].

در یک طبقه‌بندی کلی، می‌توان مزایا را به دو دسته کلی

تقسیم‌بندی نمود:

**مزایای قانونی** - آن دسته از مزایا که هر شرکتی بنابر الزامات قانونی باید به کارکنان خود ارائه دهد.

**مزایای انتخابی** - آن دسته از مزایا که هر شرکتی با توجه به نیازهای خود، به صورت اختیاری و داوطلبانه به کارکنان خود ارائه می‌دهد.

#### ۴-۲- برنامه مزایای منعطف (سبک سلف سرویس)<sup>۱۴</sup>

طرح سلف سرویس برای پاسخ به تغییرات در روابط خانوادگی، سبک و ارزش‌های زندگی طراحی شده است. این طرح علاوه بر رفع نیاز نیروی کار به کارفرما کمک می‌کند تا هزینه مزایا را به صورت کنترل شده و بهینه خرج کند. در این طرح‌ها، یک سطح حداقل یا مرکزی<sup>۱۵</sup> به عنوان مزایا داده شده و سپس کارکنان می‌توانند از میان مزایای مکمل یا بسته‌های مختلف مزایا، یکی را به دلخواه انتخاب کنند. همه این بسته‌ها

ارزش تقریباً برابری دارند. اما شخص می تواند از میان آنها یکی را که با سلاقی او تناسب بیشتری دارد انتخاب کند. کارکنان جوان و مجرد، اکثراً خواهان حقوق زیاد هستند و توجه کمتری به بیمه عمر یا مزایای بازنشستگی دارند. ولی برای کارکنان مسن، مستمری و مزایای بازنشستگی از اهمیت بیشتری برخوردار است.

#### ۴-۳- طرح توازن کار- زندگی ۱۵

این برنامه تحول نسبتاً جدید، به کارکنان در ایجاد توازن کار و زندگی کمک می کند. سازمان هایی چون Coming Glass Work، HP، اینفونت و City of Phoenix به این دغدغه ها پاسخ گفته اند تا بتوانند بهترین نیروی کار را جلب، حفظ و انگیزش دهند. توازن بیشتر میان کار و زندگی خانوادگی می تواند با افزایش خلاقیت، وجدان، اثربخشی و کاهش خروج کارکنان، سازمان و افراد را منتفع سازد.

#### طرح توازن کار- زندگی شامل برنامه های متنوعی

است که به اعضا کمک می کند تا تعامل میان کار و خانواده خود را بهتر مدیریت کنند. این برنامه ها، شامل بعضی سیستم ها نظیر ساعت های منعطف<sup>۱۶</sup>، تسهیم مشاغل<sup>۱۷</sup>، مراقبت های روزانه<sup>۱۸</sup> و نیز برنامه های تحولی برای کمک به کارکنان در تشخیص و تحقق اهداف شغلی و خانوادگی است. این برنامه به کارکنان کمک می کند تا کار و فعالیت های درآمدزایی خود را به گونه ای باز طراحی کنند که زمان و انرژی بیشتری برای نیازهای فردی و خانوادگی در دسترس باشد. این برنامه شامل آموزش هایی در ارتباط با توسعه مهارت در مذاکرات کاری؛ کار ناوابسته و کارآفرینی؛ و ارزیابی گزینه هایی برای کنترل فشارهای مالی از طریق بهبود نسبت درآمد به هزینه، محدود کردن نگرانی های "پوچ" نظیر شهریه دانشگاهی فرزندان و هزینه های بازنشستگی و غیره است [۲].

#### ۴-۴- طرح مدیریت زوج های شاغل

فعالیت هایی هستند که به اعضا کمک می کند تا خود را با مشکلات ذاتی زوج های شاغل<sup>۱۹</sup> تطبیق دهند- یعنی شرایطی که شخص و همسرش، هر دو مشاغل تمام وقت دارند. با افزایش ورود زنان به محیط کار، مشاغل دوگانه در حال رواج بیشتر است. وزارت کار آمریکا گزارش داد در بیش از ۸۰ درصد همه ازدواج ها، مرد و زن شاغل هستند. یکی از بزرگترین مشکلات ناشی از مشاغل دوگانه، جابجایی شغل بواسطه مسافرت همسر است. ممکن است شخص تا زمانی که مطمئن نشود مکان جغرافیایی یک سازمان به گونه ای است که همسرش نیز می تواند

در آنجا فرصت های شغلی بدست آورد، به سازمان نپیوندد.

#### ۴-۵- بازنشستگی فاز به فاز ۲۰

این برنامه به کارکنان مسن تر، راهکاری موثر برای ترک سازمان و شروع یک زندگی آسوده سازنده را می دهد. این برنامه، شامل اشکال مختلف کارهای نیمه وقت است. کارکنان تدریجاً، وقت کمتری را صرف سازمان و وقت بیشتری را صرف فراغت می کنند (که بعضی نیز ممکن است شغل جدیدی را در این دوره که ساده تر باشد بپذیرند). بازنشستگی فاز به فاز به کارکنان مسن این امکان را می دهد که به صورت تدریجی از زندگی سازمانی به زندگی فارغ البال و آسوده حرکت کنند. این برنامه آنها را قادر می سازد تا در حین این که کماکان در خدمت سازمانند، زمانی را برای فراغت در خارج از محیط کار داشته باشند. بسیاری از افرادی که در شرکت IBM دوران قبل از بازنشستگی خود را طی می کنند از این برنامه برای مهیا شدن شغل دوم استفاده کرده اند [۲].

بازنشستگی فاز به فاز، باعث می شود که شوک ناشی از بازنشستگی ناگهانی کاهش یابد. مثلاً دانشگاه پپرداین و دانشگاه کالیفرنیا جنوبی، یک برنامه بازنشستگی فاز به فاز را برای پروفیسورها اجرا کردند که به آنها این امکان را داد که در شروع سن پنجاه و پنج سالگی، بتوانند کار نیمه وقتی بر عهده گیرند. هدف از این برنامه این بود که امکان ارتقا را به افراد تحصیل کرده دانشگاهی بدهد و به پروفیسورهای مسن تر، فرصت استفاده از اوقات فراغت و در عین حال، بهره مندی از مزایای دانشگاه را بدهد [۲].

#### ۴-۶- طرح مساعدت کارکنان

عوامل موثر بر مشکلات فیزیکی و روانشناختی در محیط های کاری در حال افزایش است. نظرسنجی موسسه ملی Household در سال ۱۹۹۲ در مورد مصرف مواد مخدر گزارش داد که ۶۶.۵ درصد مصرف کنندگان مواد مخدر، ۱۸ سال یا بیشتر را به صورت تمام وقت یا نیمه وقت صرف آن کرده اند. به طور مشابه، الکل و سایر موارد مشابه نیز هزینه ای معادل ۱۰۲ میلیارد دلار در سال را بواسطه کاهش بهره وری، سوانح و خروج برای صنایع و کسب و کارها در پی داشتند. دانشکده روان پزشکی رویال بریتانیا گزارش داد که بیش از ۳۰ درصد کارکنان در شرکت های بریتانیا، مشکلات سلامت ذهنی را تجربه کرده اند و ۱۱۵ میلیون روز کاری در سال بواسطه افسردگی از دست می رود. سایر فاکتورها نیز در افزایش مشکلات نقش داشته اند: این روندها نشان می دهد که تعداد فزاینده ای از کارکنان، نیازمند مساعدت در مشکلات فردی خود هستند و تحقیقات نشان می دهد استفاده از



بازنشستگی  
فاز به فاز، باعث می شود که شوک ناشی از بازنشستگی ناگهانی کاهش یابد. مثلاً دانشگاه پپرداین و دانشگاه کالیفرنیا جنوبی، یک برنامه بازنشستگی فاز به فاز را برای پروفیسورها اجرا کردند که به آنها این امکان را داد که در شروع سن پنجاه و پنج سالگی، بتوانند کار نیمه وقتی بر عهده گیرند

میزان مشارکت در طراحی سیستم پاداش و میزان صداقت در برقراری ارتباط در مورد پاداش باید با بقیه عناصر طراحی سازمان و فلسفه مدیریتی متناسب باشد. واضح است که سطوح بالای مشارکت و شفافیت، مختص سازمان های دموکرات است. لیکن پذیرش این قبیل سیستم ها برای سازمان های دیکتاتور و مبتنی بر قدرت، مشکل است [۱]، [۲] و [۷]. ■

## ۶- منابع و مراجع لاتین

- [1]- Masternak Associates: <http://www.Masternak.com>  
 [2] Organization development and change by Commings & Worely, 7th edition  
 [3] <http://www.maritzloyalty.com/>  
 [4]- The Compensation Handbook by Lance A. Berger, Dorothy R. Berger  
 [5] Accountability in Human Resource Management (Improving Human Performance) by Jack J. Phillips  
 [6] Are You Paid What You're Worth? By Michael O'Malley  
 [7] Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy by Edward E. Lawler III  
 [8] Innovative Reward Systems for the Changing Workplace 2/e by Thomas B. Wilson  
 [9] Incentive Compensation and Employee Ownership, Fifth Edition by Scott Roderick (Editor)

## فارسی

- [۱۰]- استراتژی پاداش و تاثیر آن بر انگیزش و عملکرد/ محمدحسین حسینی؛ راهنمایی دکتر علی احمدی؛ پایان نامه (کارشناسی ارشد)- دانشگاه علم و صنعت ایران (۱۳۷۵)  
 [۱۱]- مدیریت استراتژیک منابع انسانی در کارخانه ماشینهای الکتریکی جوین / سعید واسعی؛ راهنمایی دکتر علی احمدی؛ پایان نامه (کارشناسی ارشد)- دانشگاه علم و صنعت (۱۳۷۹)

## [۱] مدیر گروه پژوهشی مدیریت مهندسی پارس و عضو هیات

علمی دانشکده صنایع دانشگاه صنعتی امیرکبیر

## [۲] مدیر مهندسی گروه پژوهشی مدیریت مهندسی پارس و

کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه علم و صنعت ایران

- 1 skill-based pay
- 2 all-salaried workforce
- 3 lump-sum salary increase
- 4 performance-based pay systems
- 5 gain sharing
- 6 Baseline
- 7 Scanlon plan
- 8 Rucker plan
- 9 improshare
- 10 Profit threshold
- 11 Percentage of Profit
- 12 Eligible Employee
- 13 benefits
- 14 Flexible Benefit Plan (Cafeteria-style Plan)
- 15 work-life balance planning
- 16 flexible hours
- 17 job sharing
- 18 Day care
- 19 dual careers
- 20 phased retirement

طرح مزایای مساعدت کارکنان افزایش یافته است [۲]. فلسفه طرح مزایای مساعدت کارکنان این است که اگرچه سازمان، حق مداخله در زندگی شخصی کارکنان را ندارد. لیکن این حق را دارد که استانداردهای معین عملکرد کاری را تعیین کرده و در صورت محقق نشدن استانداردها، اقدامات لازم را انجام دهد. در شرکت ATT پنجاه و نه نفر از کارمندانی که می رفت مشاغل خود را از دست دهند در یک طرح مساعدت کارکنان شرکت داده شدند و بازگشت موفقی به مشاغل خود داشتند [۲].

## ۵- جمع بندی

سیستم های پاداش مختلف، نقاط قوت و ضعف هر یک بیان شد. تحقیقات فرایندی سیستم های پاداش صورت گرفت. این فرایندها به روش پرداخت و سایر پاداش ها مربوط می شود. حداقل دو موضوع فرایندی می تواند بر استنباط کارکنان از سیستم پاداش اثر داشته باشد: شخصی که در طراحی و هدایت سیستم پاداش درگیر است. نوع ارتباطاتی که با توجه به پاداش برقرار می شود.

به صورت سنتی، سیستم های پاداش توسط مدیران ارشد و متخصصین این سیستم ها طراحی و به سادگی به کارکنان تحمیل می شوند. اگرچه این فرایند بالا به پایین می تواند سیستم خوبی ایجاد کند، ولی نمی تواند تضمین کند که کارکنان آن را درک و بدان اطمینان کنند. بدون اطمینان، کارگران ممکن است درکی منفی از سیستم پاداش داشته باشند. شواهد فزاینده ای وجود دارد که نشان می دهد مشارکت کارکنان در طراحی و هدایت سیستم پاداش می تواند باعث افزایش درک کارکنان شده و باعث شود که کارکنان نسبت به سیستم احساس مالکیت و کنترل کرده و به طرح متعهد شوند.

برقراری ارتباط در مورد سیستم پاداش می تواند اثر شدیدی بر استنباط کارکنان از برابری دستمزد و انگیزش نیز داشته باشد. اکثر سازمان ها، میزان دستمزد خود را خصوصاً در پست های مدیریتی مخفی می کنند.

برای سازمان هایی که پیشینه مخفی کردن سیستم دستمزد دارند، گام های اولیه به سمت یک سیستم پاداش شفاف، باید معتدل برداشته شود. مثلاً، سازمان باید اطلاعات مربوط به محدوده دستمزدها و میانگین حقوق مشاغل مختلف را بدانند. وقتی سازمان به سطح بالای اعتماد در مورد دستمزد نایل شد، باید اطلاعات مربوط به ابعاد افزایش حقوق و افرادی که حقوقشان افزوده می شود را اعلام نمایند. در نهایت، سازمان ها با دموکراتیک تر شدن و افزایش اعتماد میان مدیران و کارگران، می توانند به سمت شفافیت کامل در همه اشکال پاداش گام بردارند.