

مقاله پژوهشی

استراتژی پاداش برای سازمان‌های مشمول مدیریت خدمات کشوری بر اساس مدل هی‌گروپ و شاخص‌های کار شایسته و تحلیل ماتریس اهمیت - عملکرد (مطالعه موردی اداره کل تعاون کار و رفاه اجتماعی استان قم)

علی‌اکبر استادیان^{۱*}، رضا سپهوند^۲

چکیده

هدف: هدف این پژوهش، تدوین استراتژی پاداش برای سازمان‌های مشمول مدیریت خدمات کشوری است که بر اساس مدل هی‌گروپ و شاخص‌های کار شایسته انجام شده و به عنوان مطالعه موردی، اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان قم، در نظر گرفته شده است.

طراحی / روش شناسی / رویکرد: با مراجعه به مستندات و منابع کتابخانه‌ای و اخذ نظر خبرگان، مولفه‌های موثر بر پرداخت پاداش‌های در اختیار سازمان و مدیریت در سطح خرد (درون‌سازمانی)، شناسایی شده است. سپس با مشارکت و مصاحبه با پنج خبره دانشگاهی سازمانی و استفاده از مدل تجزیه و تحلیل اهمیت-عملکرد، اهمیت هر مولفه مشخص شده است. در ادامه، برای سنجش ادراک کارکنان و عملکرد (وضعیت اجرایی فعلی) دستگاه، تعداد ۱۵ نفر از کارکنان آن، انتخاب و نظرسنجی به عمل آمد.

یافته‌های پژوهش: بعد از تجزیه و تحلیل طبق مدل IPA، یافته‌های پژوهش نشان داد شکاف بین وضعیت مطلوب و وضعیت فعلی در نظام پرداخت پاداش، وجود دارد و مولفه‌های عملکرد-شناخت، حمایت و گفتگوی اجتماعی، نیاز به تمرکز بیشتر و تقویت دارد. استمرار مولفه‌های حقوق، مطلوب و لازم است ولی در استفاده از برخی از مولفه‌های تعادل کار-زندگی و مزایا افراط شده و صرفه‌جویی در آن لازم است. علاوه بر این، مولفه فرصت‌های پیشرفت در مورد پژوهش، اهمیت پایینی در تدوین استراتژی پاداش دارد.

محدودیت‌ها و پیامدها: مطالعه حاضر، محدود به پاداش‌های در اختیار مدیریت و سازمان‌های دولتی می‌شود. بنابراین کاربرد آن متوجه سطح خرد پاداش‌های سازمان‌های دولتی مشابه می‌شود. پیشنهاد می‌شود در مطالعات بعدی، با نمونه‌گیری وسیع‌تر، انواع دیگر سازمان‌ها از دیدگاه کلان هم مورد مطالعه قرار گیرد.

پیامدهای عملی: مدیران و پژوهشگران، می‌توانند از نتایج این پژوهش، برای بررسی وضعیت سازمان خود و تدوین و بهبود استراتژی‌های پاداش بهره‌مند شوند.

ابتکار یا ارزش مقاله: این پژوهش، با ارائه چارچوب ابتکاری و تلفیقی، راهنمای خوبی برای شناسایی شکاف و نقاط ضعف سیستم‌های جبران خدمت و بهبود استراتژی‌های پاداش تلقی می‌شود و در این راستا، پیشنهادهایی در قالب ارائه پاداش‌های رابطه‌ای و مبادله‌ای موثرتر، ارائه داده است.

نوع مقاله: مطالعه موردی

کلمات کلیدی: پاداش، نظام جبران خدمات، قانون مدیریت خدمات کشوری، هی‌گروپ، کار شایسته

مشخصات نویسندگان

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران (*نویسنده مسئول).

a.ostadian@ut.ac.ir

۲. گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، لرستان، ایران.

sepahvand.re@lu.ac.ir

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۲۸ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۹/۰۷ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۱/۰۷/۰۱

منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران





Research Paper

Reward strategy for organizations involved in the management of civil services based on the Hay-Group Model and Decent Work indicators and Analysis of the Importance-Performance Matrix Case study (Cooperative Labour And Social Welfare)

Ali Akbar Ostadian^{1*}, Reza Sepahvand²

Authors

1. PhD Candidate, Public Administration, Human Resource Management, Faculty of Management and Economy, Lorestan University, Lorestan, Iran. (*Corresponding Author). a.ostadian@ut.ac.ir
2. Management Department, Faculty of Management and Economy, Lorestan University, Lorestan, Iran. sepahvand.re@lu.ac.ir

Abstract

Purpose: The aim of this research is to develop a reward program for governmental organizations based on the Hay Group and indicators of decent work carried out as a case study, the General Directorate of cooperative labour and social welfare of Qom, was considered.

Design/ Methodology/ Approach: By referring to library documents and resources and obtaining expert opinions, the effective components on the payment of bonuses to the organization and management at the micro level have been identified. Then, by participating and interviewing five organizational academics and using the importance - performance analysis model, the importance of each component was determined. In order to measure the performance (current executive status) of the studied executive body ,15 employees by Random sampling was selected and according to the question, a survey was conducted.

Findings: After analysis according to the model IPA The findings showed that there is a gap between the desired situation and the current situation in the reward payment system, and the components of performance - cognition, support and social dialogue, need more focus and strengthening. Continuity of salary components is desirable and necessary, but an exaggeration is seen in using some components of work - life balance and benefits and it is necessary to control it. In addition, the component of research opportunities has low importance in developing a reward strategy.

Limitations and Consequences: The present study is limited to the rewards for a governmental organization (case study), so its application addresses the micro level of rewards of similar government organizations. It is suggested that in future studies ,with wider sampling, other types of organizations be studied from a macro perspective.

Practical Consequences: Managers and researchers can use the results of this research to review the status of their organization and develop and improve reward strategies.

Innovation or value of the article: This research, by providing an innovative and integrated frame work, is considered as a good guide to identify gaps and weaknesses in compensation systems and improve reward strategies, and in this regard, suggestions in the form of relationship rewards and more effective exchanges, provided.

Keywords: Reward, compensation system, civil service management law, hey group, decent work

Article Type: Case Study

Keywords: Reward, Compensation System, Civil Service Management Law, Hey Group, Decent Work

Received Date:2021-07-19

Acceptation Date: 2021-11-28

Publication Date: 2022-09-23

Publisher: Iran – Tehran – Shahid Beheshti University – Faculty of Management & Accounting

مقدمه

جبران خدمات، مشتمل بر پاداش‌های درونی و بیرونی است که در مقابل خدمت کارکنان در سازمان به آن‌ها پرداخت می‌شود. برخی، جبران خدمات را صرفاً حقوق و مزد تلقی می‌کنند (Armstrong, 2007). در حالی که این مفهوم فراتر از این بوده و دربرگیرنده انواع پاداش‌ها و مشوق‌ها در قبال کار نظیر مزایا، کمک‌های غیرنقدی، موارد مرتبط با تعادل کار و زندگی، بیمه‌ها، مستمری‌ها، مزایای بازنشستگی، حمایت و روابط اجتماعی، موقعیت شغلی، چالشی بودن کار، داشتن شغل پرمعنی، امکان رشد و ارتقا و موارد مشابه می‌شود (World, 2015). هرچند تعریف بالا گویاست ولی طبیعتاً اصطلاح جبران خدمت، باعث برداشت‌های مختلفی از آن می‌شود به نوعی که برخی جبران خدمت را حقوق و مزایای مالی دانسته‌اند و به کاربردن اصطلاح پاداش را به دلیل مفهوم گسترده‌تر، به عبارت جبران خدمت ترجیح داده‌اند به نوعی که جبران خدمت را جزئی از نظام پاداش کل می‌دانند (Long, 2013). وزارت امور اقتصادی و دارایی جمهوری اسلامی ایران (2020) در اعتبارات هزینه‌ای، اصطلاح جبران خدمت کارکنان را معادل حقوق مستمر و مزایا تلقی کرده است و از این عنوان در حسابداری بخش عمومی ایران با مفهوم حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های شغلی، استفاده می‌شود و پرداخت‌های رفاهی کارکنان در فصلی جداگانه با عنوان مزایای رفاهی، گنجانده است. بنابراین در این مقاله، در اکثر موارد، استفاده از عبارت موسع مزد و پاداش، برای تبیین کلیه حقوق و پاداش‌های مالی و غیرمالی در قبال کار، به عبارت جبران خدمت کارکنان، ترجیح داده شده است.

فلسفه وجودی سازمان‌ها، تبدیل نهاده‌ها به دستاوردها و ارائه آن به مشتریان است. هدف از حضور افراد در کنار هم در سازمان‌ها، بروز رفتارهای مطلوب و هم‌افزایی در راستای اهداف سازمانی است. برنامه خوب مزد و پاداش خدمات کارکنان، منجر به حفظ رضایت، به‌وجود آوردن هویت سازمانی و افزایش انگیزه کارکنان می‌شود. رفتارهای کارکنان شامل رفتارهای مبتنی بر حضور، رفتارهای وظیفه‌ای و رفتارهای شهروندی می‌شود. کارکنان در هنگام انجام دادن رفتارهای مبتنی بر حضور، صرفاً در محل کار حاضر می‌شوند ولی کارایی و اثربخشی چندانی ندارند. وقتی که کارکنان به رفتارهای وظیفه‌ای می‌پردازند رویه‌ها، مقررات و دستورات مقامات مافوق را در حد وظیفه و رفع تکلیف انجام می‌دهند در صورتیکه وقتی کارکنان، رفتارهای شهروندی سازمانی را بروز می‌دهند معمولاً فراتر از انتظارات عمل می‌کنند و بیشترین همکاری و تاثیر را از خود به جای می‌گذارند. برنامه مزد و پاداش، تاثیر مهمی بر بروز رفتارهای مطلوب و کاهش رفتارهای نامطلوب کارکنان خواهد داشت (Long, 2013). یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد که طراحی، اجرا و درک ضعیف برنامه‌های جبران خدمت کارکنان، موجب از دست رفتن استعدادها و انگیزه کارکنان در دستیابی به اهداف فردی و سازمانی می‌شود (Scott & All, 2007). یکی از پیامدهای مهم ناکارآمدی نظام جبران خدمت کارکنان، نداشتن هویت سازمانی و ترک خدمت کارکنان ناراضی از مزد و پاداش است. کارکنان هویت نیافته با سازمان، به جای صرف زمان و تخصص جهت دستیابی به اهداف شغلی و سازمانی، با انجام ندادن وظایف خود به اشکال مختلف، باعث کند شدن فرایندهای تخصصی و کاری شده و در نهایت با ترک سازمان، هزینه‌هایی مانند هزینه اختلال در کار و هزینه جایگزینی نیروی انسانی را بر سازمان تحمیل می‌کنند (Tanford & All, 2018). مدیران معمولاً در برنامه‌های مزد و پاداش خود دچار مشکل هستند. مشکل این افراد، نبود درک معنای واقعی مزد و پاداش است به نوعی

که اکثر آنها برنامه‌های مزد و پاداش را پرداخت حقوق و مزد می‌دانند. علاوه بر این، فقدان چارچوب یا مدلی جامع از جبران خدمات و پرداخت پاداش، مشکل عمده دیگر تلقی می‌شود (Armstrong & Murlis, 2007). متأسفانه در بیشتر سازمان‌ها، مدیران از سلیقه شخصی یا مشاوران ناآگاه در تصمیمات مرتبط با مزد و پاداش استفاده می‌کنند (Barends & All, 2014). طبق قانون مدیریت خدمات کشوری (2007)، بسیاری از ادارات دولتی در ایران، مشمول این قانون هستند و نحوه جذب، به کارگیری، انجام تکالیف و پرداخت حقوق و مزایای مستخدمین دولت توسط مقررات و آیین‌نامه‌های آن، تعیین و اجرا می‌شود. از طرف دیگر، طبق گزارش‌های رسمی مجلس شورای اسلامی ایران (2020)، بیش از شصت درصد حجم اعتبارات هزینه‌ای دستگاه‌های دولتی، به حقوق، فوق‌العاده‌های ثابت و مستمر کارکنان، مربوط می‌شود و تحت ردیف حقوق و مزایا از آن نام برده می‌شود. علاوه بر این، مبالغی در اختیار مدیران قرار می‌گیرد تا بر حسب صلاحدید خود، برای پرداخت‌های رفاهی و انگیزشی، خرج نمایند. سلیقه‌نگری و سیاسی‌کاری در سازمان‌های دولتی، موجب شده است که پرداخت‌های متغیر معطوف به پرداخت بیشتر و قابل ملاحظه به مدیران ارشد و با توجه به جایگاه قدرت ایشان، باشد. معمولاً در سازمان‌های دولتی، اختصاص پاداش بر مبنای ارزیابی عملکرد دقیق و عینی صورت نمی‌گیرد و بیشتر ذهنی و سلیقه‌ای است. مضاف بر اینکه الگوی مشخصی برای پرداخت‌های متغیر که باعث افزایش انگیزه و محرک رفتارهای مبتنی بر عملکرد شود وجود ندارد.

با توجه به مشکلات نظام جبران خدمت دستگاه‌های اجرایی که در بالا ذکر شد- هدف از این پژوهش، بررسی وضع موجود دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری در حوزه جبران خدمات کارکنان و ارائه برنامه پاداش در محدوده قابل اجرا در سطح درون سازمانی است. برای مطالعه موردی، اداره کل تعاون کار و رفاه اجتماعی استان قم، در نظر گرفته شده است ولی نتایج این تحقیق می‌تواند برای سایر سازمان‌های مشابه هم کاربرد داشته باشد. بنابراین پژوهش به دنبال یافتن پاسخ سوال‌های ذیل است:

- مولفه‌های اساسی نظام پاداش کدام است؟
- اهمیت و وضعیت هر یک از مولفه‌ها در مورد مطالعه، چگونه است؟
- کدام یک از مولفه‌ها بایستی بهبود و تقویت شود؟
- در پرداختن به کدام مولفه‌ها، افراط شده است و نیاز به تعدیل و صرفه جویی دارد؟
- کدام مولفه‌ها، اهمیت کمتری دارد و فعلاً نیاز به توجه چندانی ندارد؟
- کدام یک از مولفه‌ها نیاز به استمرار و پیگیری وضعیت فعلی دارد؟

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

نظام جبران خدمات کارکنان

نظام جبران خدمات کارکنان، از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمان است که نبود آن یا وجود نقص در فرایندهای آن، خسارات جبران ناپذیری را به فرد و سازمان وارد می‌کند (Kevin & All, 2013).

مفهوم جبران خدمات که در چند دهه اخیر جایگزین واژه‌های مدیریت حقوق و دستمزد و نظام پرداخت شده است، مشتمل بر حقوق و مزایای نقدی، غیرنقدی و مزایای متأثر از ویژگی‌های شغلی و شرایط محیط کار است که در مقابل خدمت کارکنان به آنها اعطا می‌شود (Park & All, 2013). در همین راستا مدل‌های مختلفی از برنامه‌های مزد و پاداش، طراحی و ارائه شده است که به طور کلی به سه بخش مدل‌های اقتصادی - مالی، مدل‌های اقتصادی - انسانی و مدل‌های تلفیقی یا پاداش کل تقسیم‌بندی می‌شوند. در مدل‌های اقتصادی - مالی که ذیل نظریه اقتصاد کلاسیک جای دارند، سطح پرداخت بر اساس نرخ و قیمت‌گذاری بازار به دو بخش جبران خدمات مستقیم و غیرمستقیم تقسیم می‌شود. جبران خدمات مستقیم شامل پرداخت بر اساس عملکرد فردی و گروهی و مزایای اختیاری است و جبران خدمات غیرمستقیم شامل بیمه‌های درمانی، بیکاری و بازنشستگی می‌شود (Timori, 2018). با پیشرفت علم و توجه به نقش بارز نیروی انسانی طی سال‌های ۱۹۵۰ در دوره نئوکلاسیک‌ها، توجه صرف به مدل‌های اقتصادی و مالی رونق خود را از دست داد و مدل‌های اقتصادی - انسانی جایگزین آن شد. در این مدل‌ها مدیران و صاحبان کسب و کار به موضوعات مرتبط با انگیزش و پاداش‌های غیرمالی توجه کردند که می‌توان به مدل مک‌کافری با طبقه‌بندی پاداش‌های مالی و غیرمالی و مدل هندرسون با طبقه‌بندی جبران خدمات مبادله‌ای (پرداخت بر اساس عملکرد یا دانش و مهارت) و جبران خدمات غیرمبادله‌ای (خدمات و تسهیلات برای بهبود زندگی فردی و کاری کارمندان) اشاره کرد (Henderson, 2006). در ادامه، مدل‌های دیگری نیز به بررسی عمیق عوامل درون‌سازمانی مانند خطمشی‌ها و راهبردهای سازمان و یا عوامل برون‌سازمانی مانند عوامل محیطی، بازار کار، الزامات قانونی اثرگذار بر نظام جبران خدمات پرداختند. در این مدل‌ها به جزئیات ابعاد غیرمالی مؤثر بر جبران خدمات پرداخته شد (Jang & Mattila, 2008). مدل جبران خدمات کل، تمامی ابعاد پرداخت، مزایا، کمک هزینه‌ها، درآمد، پاداش کل، ارزیابی شغلی و مدیریت عملکرد را دربرمی‌گیرد (Dorotic & All, 2012). اگرچه اکثر سازمان‌ها اهمیت طراحی و ارائه یک برنامه جامع جبران خدمات به منظور ایجاد تعلق خاطر شغلی کارکنان و به حداکثر رساندن اثربخشی را درک می‌کنند، اما اغلب موفق به پیروی از روش‌های جبران خدمات کامل نیستند (Jacquart & Armstrong, 2013). شرکت‌ها نتوانسته‌اند مدل‌های جدید جبران خدمات را به صورت یک کل منسجم توسعه داده و همچنان هر عنصر آن‌را به صورت یک راهبرد جبران خدمات جداگانه به کار می‌گیرند (All & Fani, 2020).

برنامه مزد و پاداش در دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری

طبق ماده ۵ قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب مجلس شورای اسلامی (2007)، کلیه وزارتخانه‌ها، مؤسسات دولتی، مؤسسات یا نهادهای عمومی غیردولتی، شرکت‌های دولتی و کلیه دستگاه‌هایی که مشمول قانون بر آنها مستلزم ذکر و یا تصریح نام است، دستگاه اجرایی نامیده می‌شود. بسیاری از ادارات دولتی در ایران، مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری هستند. نحوه جذب، به‌کارگیری، انجام تکالیف، ارزیابی عملکرد و پرداخت حقوق و مزایای مستخدمین دولت توسط این قانون تعیین و اجرا می‌شود. فصل ششم این قانون از مواد ۴۱ تا ۴۴ مربوط به جذب و ورود به خدمت است. فصل هفتم از مواد ۴۵ تا ۵۲ مربوط به تعیین ضوابط استخدام و به‌کارگیری منابع انسانی است. فصل هشتم از مواد ۵۳ تا ۵۷ مربوط به انتصاب و ارتقای شغلی است. فصل

نهم از مواد ۵۸ تا ۶۳ مربوط به توانمندسازی کارکنان و فصل دهم از مواد ۶۴ تا ۸۰ مربوط به پرداخت حقوق و دستمزد است و فصل یازدهم از مواد ۸۱ تا ۸۳ مربوط به ارزیابی عملکرد کارکنان است. در حالی که دستگاه‌های اجرایی بسیاری مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری هستند لیکن در عمل، مشاهده می‌شود تفاوت بین پرداخت حقوق و دستمزد کارکنان دستگاه‌های مختلف، قابل ملاحظه است و معمولاً موسسات دولتی که دارای وضعیت درآمدهای اختصاصی و یا دارای اعتبارات خاص هستند شرایط بهتری دارند و حقوق و مزایای بیشتری پرداخت می‌کنند. همچنین در درون دستگاه‌های اجرایی، چنددستگی نیروی کار از حیث نوع استخدام وجود دارد (شرکتی، قراردادی، پیمانی، کارگری، رسمی) و وضعیت استخدام معمولاً در درجه مربوط به حقوق ایشان تاثیرگذار است و موجب می‌شود کارکنانی که در یک رده از حیث عملکرد، تحصیلات و مهارت هستند حقوق متفاوتی دریافت کنند. مسایل فوق، بیانگر نوعی ناعدالتی در نظام جبران خدمات در کشور است که قسمت عمده‌ای از بی‌انگیزگی نیروی کار ناشی از آن تلقی می‌شود. لازم به ذکر است بنابر قانون‌های سنواتی بودجه مجلس شورای اسلامی (۲۰۲۰)، بیش از شصت درصد حجم اعتبارات هزینه‌ای (جاری) دستگاه‌های دولتی، به حقوق، فوق‌العاده‌های ثابت و مستمر کارکنان، مربوط می‌شود و تحت ردیف حقوق و مزایا از آن نام برده می‌شود. مابقی هم به منظور رفع احتیاجات ضروری اداری نظیر پرداخت قبوض، برگزاری برنامه‌ها و فعالیت‌ها و... تحت ردیف اعتبارات سایر، منظور و درج می‌شود. بخشی از اعتبارات ردیف سایر دستگاه‌های اجرایی در فصل ششم موافقتنامه‌های اعتبارات هزینه‌ای و یا اعتبارات سایر منابع و درآمدهای اختصاصی و ... بابت رفاهی کارکنان منظور می‌شود که از این محل می‌توان پرداخت‌های متغیر و انگیزشی را انجام داد. عناوین مشابه دیگری نیز نظیر اضافه‌کار در فصل اول، حق ماموریت در فصل دوم و ... نیز وجود دارد. هرچند پرداخت اضافه‌کار و ماموریت متغیر است لیکن قدرت مانور مدیران در به‌کارگیری از ابزار اضافه‌کار و ماموریت برای پرداخت مبتنی بر عملکرد و دستاورد و برجستگی کارکنان، محدود شده است و اساس این پرداخت‌ها وابسته به عواملی نظیر ساعات و نرخ اضافه‌کار، تعداد و نرخ ماموریت می‌شود. البته برخی از مدیران با مستندسازی فهرست اضافه‌کاری کارکنان، در خصوص اعطای اضافه‌کاری به کارکنانی که شایسته دریافت می‌دانند، اقدام می‌کنند. از طرفی دیگر سلیقه‌نگری و سیاسی‌کاری در سازمان‌های دولتی، موجب شده است که پرداخت‌های متغیر معطوف به پرداخت بیشتر و قابل ملاحظه به مدیران ارشد و با توجه به جایگاه قدرت ایشان، باشد. معمولاً در سازمان‌های دولتی، اختصاص پاداش بر مبنای ارزیابی عملکرد دقیق و عینی صورت نمی‌گیرد و بیشتر ذهنی است؛ لیکن علی‌رغم مباحث مطروحه، با توزیع شایسته پاداش‌های مالی انگیزشی در اختیار مدیران و اختصاص سایر مشوق‌ها و پاداش‌های غیرمالی بر حسب عملکرد و دستاوردهای کارکنان، می‌توان بر انگیزه و رفتار کارکنان، تاثیر گذار بود.

پاسخگویی و اصول راهنمای پاداش استراتژیک

نظام‌های جبران خدمت، باید پاسخگوی دو سوال اساسی باشند. اولین پاسخگویی و مسئولیت مربوط به رعایت مقررات قانونی محیط کار از حیث حقوق، شرایط کاری و ... می‌باشد. مسئولیت بعدی در خصوص تامین منافع ذی‌نفعان سازمان با اختصاص پاداش مبتنی بر عملکرد کارکنان، در راستای اهداف و راهبردهای کسب‌وکار، می‌باشد (Amin, 2018; Ostadian, 2017). افراد حرفه‌ای در زمینه جبران خدمت به ندرت با پیش‌زمینه

شروع می‌کنند. آنها مسیر گرایش‌های نوظهور را دنبال می‌نمایند و طبق آن رویکردشان را اصلاح می‌کنند. آنها مطمئن می‌شوند که استراتژی جبران خدمات در سازمان قابل اجرا و کنترل است و افراد می‌توانند به خوبی با آن ارتباط برقرار کنند. تغییر بنیادین در فرهنگ، معمولاً زمان زیادی می‌برد (Armstrong, 2014). به جای اندیشیدن به ایده‌آل‌ها، باید ابتدا به آنچه در بستر سازمان موثر است بیندیشم (همان). بنابراین انتظار می‌رود در تحقیق حاضر، بر قسمتی که می‌توان تغییر ایجاد کرد تمرکز کرد و سطح خرد درون‌سازمانی و پرداخت‌های متغیر در اختیار مدیر را در نظر داشت و طبق آن برنامه‌ای برای جبران خدمات استراتژیک، تدوین کرد. علاوه بر آن لازم است همواره به فرهنگ و عادات سازمانی توجه کرد و شرایط و بسترهای تغییر را بوجود آورد و در فرآیند یادگیری تعاملی در محیط سازمان، نسبت به گرفتن بازخورد در حین اجرا و تکامل آن، اهتمام ورزید. در این رویکرد، به جای اقدامات و برنامه‌ریزی مسلم و غیرقابل انعطاف، به ابتکارها و پیشنهادهای قابل اجرا توجه می‌شود.

جبران خدمات کل (پاداش کل)

تناسب داشتن نظام جبران خدمات با سازمان، موجب موفقیت آن می‌شود. یک بهترین روش وجود ندارد و بهترین تناسب از بهترین روش بهتر است (Armstrong, 2014). رویکرد مدیریت جبران خدمات، یک نگاه همه‌جانبه است که در آن بر اهمیت توجه به همه ابعاد جبران خدمات به عنوان یک کل منسجم، تاکید شده است. این نظام برای دستیابی به انگیزش، تعهد، التزام و رشد کارکنان، تدوین می‌شود. عدالت، انصاف، ثبات، همسویی استراتژیک و تناسب فرهنگی محتوایی از شرایط یک نظام جبران خدمات خوب است (همان). پاداش کل، فلسفه جبران خدمت است که کل طیف پاداش‌هایی که سازمان می‌تواند ارائه دهد را شامل می‌شود (Long, 2013).

چارچوبی استراتژیک برای جبران خدمات کارکنان

شناختن قلمروی محیطی سازمان (بخش‌بندی بازار)، یعنی جایی که سازمان در آن فعالیت خواهد کرد، نقطه شروع تعیین ساختار است. ساختارها به منظور مواجهه با محیط سازمان و کاهش اطمینان محیطی، شکل می‌گیرد. متغیرهای محتوایی (زمینه‌ای) عبارتند از اندازه سازمان، فناوری، استراتژی کسب‌وکار و نیروی کار (Sepahvand, 2021). با توجه به متغیرهای محتوایی، استراتژی مدیریتی تعیین می‌شود. استراتژی مدیریتی شامل سه دسته کلی، استراتژی مدیریتی کلاسیک، استراتژی مدیریتی جنبش روابط انسانی و استراتژی معاصر (مشارکت بالا) می‌شود (همان). سازمان‌های دولتی به دلیل رسمیت زیاد، محیط بدون رقیب و با ثبات، فناوری عمدتاً یکنواخت، استراتژی تدافعی توأم با رویکرد صرفه و کارایی، تمرکز شدید و تصمیم‌گیری در رده‌های بالا، بیشتر استراتژی مدیریتی کلاسیک‌ها را اتخاذ کرده‌اند. درحالی‌که گرایش‌هایی به استراتژی مدیریتی جنبش روابط انسانی هم داشته‌اند. بنابراین با این استراتژی مدیریتی، نظام پاداش و جبران خدمات با ارتباط با سایر عوامل ساختاری مرتبط (طراحی شغل، تصمیم‌گیری و رهبری، کنترل، تفکیک و تلفیق، ارتباطات) تعیین و برنامه‌ریزی می‌شود (Long, 2013).

انگیزش کارکنان با برنامه‌های پاداش

از طریق برنامه‌های جبران خدمات می‌توان برای کارکنان برای بروز رفتارهای مطلوب انگیزه ایجاد کرد. نظریات اقتصادی در خصوص انگیزش نظیر کارایی دستمزد و نظریه عاملیت وجود دارد. لیکن صرفاً افزایش پرداخت، یگانه عامل انگیزشی محسوب نمی‌شود و بدون توجه به دیگر عوامل موثر بر انگیزش، افزایش در پرداخت‌ها و حقوق، ممکن است تاثیری در بروز رفتارهای مطلوب بین کارکنان نداشته باشد. رضایت و انگیزش کارکنان یک مفهوم ذهنی و ادراکی است و در طول زمان ممکن است دستخوش تغییر شود. از سوی دیگر سطح رضایت و انگیزش کارکنان با هم متفاوت است و محرک‌های متفاوتی نیز می‌تواند بر انگیزش کارکنان تاثیر گذار باشد. برای تدوین یک مدل مناسب جبران خدمات کارکنان که باعث انگیزش کارکنان می‌شود باید به کاربرت نظریات انگیزشی نظیر نظریه نیازهای مازلو، نظریه پاداش اسکینر، نظریه وجود-ارتباط-رشد آدلر، نظریه انتظار وروم، نظریه برابری آدامز، نظریه دو عاملی هرزبرگ، نظریه مدیریت مبتنی بر هدف، و ... توجه نمود (Sepahvand,2021).

اجزای برنامه مزد و پاداش: نظام جبران خدمت، اجزای مختلفی دارد که در مدل‌های گوناگون به آن پرداخته شده است:

الف) مدل هی‌گروپ^۱: یکی از مدل‌های مرسوم برای تدوین برنامه‌های جبران خدمت کارکنان، مدل هی‌گروپ می‌باشد که در سال ۱۹۴۳ توسط ادوارد ندهی پایه‌گذاری شد. این شرکت در بیش از ۹۰ کشور شعبه دارد. مهمترین ویژگی این مدل نگاه به دو مقوله شایستگی و ارزیابی می‌باشد. کمتر مدلی در بین مدل‌های سرمایه‌های انسانی وجود دارد که به این دو مقوله نگاه جزئی داشته باشد. مدل هی‌گروپ از پنج شاخص عمده و مولفه‌های تفصیلی به شرح جدول ذیل تشکیل شده است (Mohammadian,2021):

جدول شماره ۱: مولفه‌های نظام پاداش (Word,2015,P5-6)

بخش‌های نظام جبران خدمت	تعریف عملیاتی
حقوق و مزد	این بخش، شامل اجزای حقوق ثابت، حقوق منعطف، مزد اضافی، و پرداخت انگیزشی است.
پرداخت‌های غیر مستقیم (مزایا)	این بخش، شامل اجزای مزایای قانونی، مزایای رفاهی و پرداخت در زمان غیروابسته به کار است.
تعادل کار - زندگی	این بخش، شامل اجزای انعطاف‌پذیری محل کار، مرخصی، سلامت و برنامه‌های حمایتی است.
درک و عملکرد	این بخش شامل، دو جز ۱- کارکرد به معنای تلاش‌های سازمانی، تیمی و فردی در دستیابی به اهداف و موفقیت سازمانی ۲- شناخت به معنای قدردانی با توجه به فعالیت‌ها و تلاش‌های کارکنان است.
فرصت ارتقا و نردبان شغلی	این بخش شامل سه جز مرشدی، فرصت ارتقا و فرصت یادگیری است.

^۱ Hay Group

ب) شاخص‌های کار شایسته (استحقاقی)^۲: کار شایسته از مفاهیمی است که توسط سازمان جهانی کار، به حوزه مطالعات مربوط به بازار کار، وارد شده است. این سازمان، جایگاه ویژه‌ای برای این مفهوم مد نظر داشته و ترویج کار شایسته را برای کلیه افراد را هدف اصلی خود قرار داده است و کشورها را تشویق می‌کند تا برای ارزیابی وضعیت اشتغال نیروی انسانی خود از مفهوم «کار شایسته» بهره‌گیرند (Amiri, 2005). امروزه هدف اصلی سازمان جهانی کار (ILO)^۳، توسعه فرصت‌های دستیابی زنان و مردان به کار مولد در شرایط آزادی، برابری، امنیت و حفظ کرامت انسانی می‌باشد (ILO, 1999). مفهوم کار شایسته در سال ۱۹۹۹ برای اولین بار در گزارش هیأت مدیره کنفرانس بین‌المللی کار در هشتاد و هفتمین نشست عنوان شد. این ایده ابعاد متفاوت و گسترده مرتبط با کار را در بر می‌گیرد. چهار مؤلفه اصلی کار شایسته که در همان گزارش هیأت مدیره آمده عبارت از اشتغال^۴، حمایت اجتماعی^۵، گفتگوی اجتماعی^۶ و حقوق بنیادین کار^۷ است. اشتغال شامل تمام انواع کار است و هر دو بعد کمی و کیفی را در بر می‌گیرد. بنابراین کار شایسته نه تنها کارگران بخش اقتصاد رسمی بلکه کارکنان دولت، کارگران بخش غیر مزد بگیری، مشاغل خانگی و خود اشتغالی را نیز در بر می‌گیرد. همچنین شامل فرصت‌های برابر برای کار، جبران خدمات، تأمین امنیت شغلی و شرایط کاری سالم می‌شود. امنیت اجتماعی، امنیت درآمد، روابط اجتماعی و حقوق کارگران یعنی حقوق بنیادین کار (آزادی اتحادیه‌ها، عدم تبعیض، فقدان کار اجباری و ممنوعیت کار کودکان) و تعامل اجتماعی دیگر، گزینه‌های ضروری کار شایسته هستند که متناسب با ظرفیت‌ها و سطح توسعه هر جامعه عملی می‌گردند. (همان). کار شایسته به عنوان یک چارچوب سازماندهی برای همراه کردن اهداف چندگانه شامل حقوق کار، اشتغال، حمایت اجتماعی و گفتمان اجتماعی تشریح شده است و برای ارزیابی و بهبود جنبه‌های مختلف کار، باید به عنوان بخشی تفکیک‌ناپذیر از چارچوب سیاست‌گذاری‌های ملی، در دستور کار دولت‌ها قرار گیرد. مانع اصلی در اجرای این دستور کار، فقدان داده‌های مطلوب می‌باشد. بنابراین، با توجه به ابعاد چندگانه کار شایسته و نیاز به اندازه‌گیری پیشرفته در عرصه‌های مختلف، بهره‌گیری از کار شایسته به عنوان یک ابزار سیاست‌گذاری، مستلزم تدوین و تولید نماگرهای آماری به‌ویژه نماگرهایی است که به تأمین اجتماعی و روابط آن با متغیرهای اقتصادی، مربوط می‌شود (Amiri, 2005) به استناد پژوهشکده آمار، در تاریخ یکم خرداد یک‌هزار و سیصد و نود و هشت، سند ملی کار شایسته، در هیأت وزیران به تصویب رسید و مربوط به سیاست‌های کلان کشور برای ترویج کار شایسته می‌شود. مدل کار شایسته، توصیه شده سازمان جهانی کار است و شامل چهار شاخص برای اشتغال نیروی کار به شرح ذیل است (Ostadian, 2017):

جدول شماره ۲: مولفه‌های کار شایسته (ILO, 2019) – (سند ملی کار شایسته، ۱۳۹۸)

ردیف	مولفه‌های کار شایسته	تعریف عملیاتی
۱	فرصت اشتغال مولد	۱. درآمد مکفی

² Decent Work

³ International Labour Office

⁴ Employment

⁵ Social Protection

⁶ Social Dialogue

⁷ Rights at Work

۲. افزایش امنیت شغلی		
۱. فرصت‌های برابر آموزش و یادگیری ۲. رفع تبعیض در محیط کار ۳. آزادی تشکل‌ها و انجمن‌های مستقل برای حمایت از منافع صنفی	حقوق ریشه‌ای کار	۲
۱. حمایت اجتماعی مبتنی بر رفع نیازهای ضروری (تغذیه، بهداشت و مسکن و...) ۲. کمک به امرار معاش و حمایت از افراد در برابر حوادث (خدمات درمانی، بازنشستگی، بیمه‌های حوادث و...) ۳. افزایش سطح ایمنی و بهداشت در کار و افزایش آگاهی در این زمینه	حمایت اجتماعی	۳
۱. گفتگو به عنوان سازوکار حل و فصل اختلافات ۲. عدالت اجتماعی ۳. ابراز عقیده و حق اظهار نظر	گفتگوی اجتماعی	۴

پیشینه پژوهش

استادیان (2013)، در پایان نامه کارشناسی ارشد با عنوان بررسی عوامل موثر بر اشتغال مجدد مقررری بگیران بیمه بیکاری، به بررسی عوامل موثر بر اشتغال مجدد مقررری بگیران در استان قم پرداخت. پژوهش فوق با مشارکت ۶۶ نفر از صاحب‌نظران اشتغال و بیمه بیکاری انجام شد و بعد از آزمون فرضیه‌ها با استفاده از آمار استنباطی، مشخص شد داشتن نظام جبران خدمت شایسته، از جمله عوامل شغلی موثر بر اشتغال مجدد مقررری بگیران بیمه بیکاری در کارگاه‌های جدید است.

کرپور و همکاران (2013) در مقاله‌ای تحت عنوان «بررسی و اولویت‌بندی علل و عوامل ترک خدمت کارکنان شرکت پتروشیمی مبین در پارس جنوبی» به بررسی و تعیین اهمیت عوامل ترک خدمت کارکنان پرداختند. عوامل فوق در چارچوب دو فرضیه اصلی و پنج فرضیه فرعی مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در این پژوهش با استفاده از روش توصیفی و مطالعات کتابخانه‌ای و تنظیم، توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه بین نمونه آماری، به صورت نمونه در دسترس و نیز، استفاده از روش‌های آماری مناسب (آزمون دوجمله‌ای و تحلیل واریانس یک‌عامله)، روابط بین هر یک از متغیرهای فوق با ترک خدمت مورد بررسی قرار گرفت و ترتیب اهمیت آنها مشخص شد. یافته‌های پژوهش آنها نشان داد که به ترتیب عوامل عدم امنیت شغلی، تفاوت در حقوق و مزایا، عدم داشتن مسیر ارتقای مناسب و کاهش تعهد سازمانی در ترک خدمت کارکنان تأثیرگذار هستند.

رسولی و رشیدی (2015)، نیز به طراحی مدل حفظ و نگهداری کارکنان دانش پایه پرداختند. برای جمع‌آوری داده‌ها، نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای از جامعه‌ی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی خراسان جنوبی انجام شد. یافته‌های به دست آمده به روش تحلیل مسیر با نرم‌افزار AMOS نشان داد، توسعه مهارت‌ها، حقوق و مزایا، فرصت مشارکت، حمایت سازمانی و عدالت رویه ای می‌توانند قصد ماندن را در کارکنان پیش بینی کنند.

طییبی ابوالحسنی و خدابخشی (2017)، به بررسی عوامل مؤثر بر ماندگاری نیروهای دانشی در شرکت‌های دانش بنیان پرداختند. در این پژوهش، با استفاده از روش تحلیل محتوا در مراکز رشد پارک علم و فناوری، ۹۰ مؤلفه و ۳ مقوله فردی، سازمانی و محیطی شناسایی شدند.

حسینی و همکاران (2017)، در پژوهشی تحت عنوان "بررسی تاثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی" با انجام تحلیل عاملی تاییدی و روش معادلات ساختاری و بررسی نمونه ای ۲۶ بانک و موسسه اعتباری، نشان دادند کارکرد نظام جبران خدمات کارکنان، تاثیر معناداری بر عملکرد سازمان دارد.

تیموری و همکاران (2018)، به طراحی الگوی نظام جبران خدمات شایسته محور کارکنان با رویکرد جانشین پروری، پرداختند. روش این پژوهش کیفی- کمی (آمیخته) و جامعه آماری آن دربخش کیفی شامل خبرگان و متخصصین دانشگاهی درحوزه منابع انسانی ومديران عالی بانک صادرات ایران، ودر بخش کمی شامل کارشناسان ومديران سطوح مختلف بانک صادرات است. روش نمونه گیری در بخش مطالعه کیفی هدفمند و در بخش کمی طبقه ای- تصادفی بوده است. در بخش کیفی تعداد ۱۷ نفر در فرآیند مصاحبه ودر بخش کمی ۴۰۰ نفر به عنوان نمونه دراین پژوهش مشارکت داشتند. ابزار جمع آوری داده‌ها دراین پژوهش شامل مصاحبه و پرسشنامه محقق ساخته است. آنها مؤلفه‌های نظام جبران خدمات شایسته محور را در پنج بعد کلی: شایستگی، آینده نگری، انعطاف پذیری، عدالت و جامعیت و در ۲۲ مؤلفه شناسایی کردند و بعد شایستگی را دارای بیشترین تاثیر در نظام جبران خدمات شایسته محور کارکنان دانستند. تنفورد و همکاران (2018)، به ارزیابی برنامه‌های جبران خدمات بر اساس ترجیحات اعضا و برداشت های عادلانه پرداختند و ادراک عدالت کارکنان، عادلانه بودن خطمشی‌های پرداخت و پرداخت بر اساس فوریت، را اولویت برنامه‌های جبران خدمات می‌داند.

فانی و همکاران (2020)، در مقاله‌ای با عنوان، طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان دانشی، که با مشارکت ۳۰ نفر از خبرگان، انجام شد با استفاده از آزمون تی و فریدمن، تمامی مولفه‌های شانزده گانه جبران خدمت را در مدل پنج بعدی مدل هی‌گروپ، ارزیابی کردند و با روش تحلیل تم، مضامین لازم برای طراحی مدل جبران خدمت کارکنان دانشی، را احصا کردند.

عباسی (2020)، در مقاله‌ای با عنوان "شناسایی و رتبه بندی معیارهای مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه" که با مشارکت ۱۵ استاد دانشگاه و با استفاده از روش‌های تصمیم گیری چند معیاره، انجام شد به نقش سیستم‌های ارزیابی عملکرد و نظام جبران خدمت کارکنان، به عنوان یکی از اولویت‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی در دانشگاه‌ها اشاره و مولفه حقوق رقابتی (بالتر از نرخ بازار) و پاداش و عملکرد را بیش از سایر مولفه‌های نظام جبران خدمت در دانشگاه‌ها، با اهمیت قلمداد شده است.

مقالات و پژوهش‌های فوق هر کدام از منظری به مولفه‌ها و ابعاد جبران نظام خدمت کارکنان و آثار آن اشاره کرده‌اند و مدل‌های مختلفی ارائه شده است. پژوهش حاضر با استفاده از نتایج پژوهش‌های پیشین، می‌کوشد استراتژی‌های تدوین نظام پاداش را تدوین کند و به عنوان الگوی عملی و ساختارمند در تصمیم گیری‌های مدیریت منابع انسانی، از آن استفاده کند.

چارچوب مفهومی پژوهش

با استفاده از آنچه که در ادبیات و پیشینه تحقیق گذشت و با تلفیق مدل هی گروپ و مدل کار استحقاقی، و اخذ نظرات خبرگان، مولفه‌های تفصیلی ذیل احصا و دسته بندی شدند:

جدول شماره ۳: چارچوب مفهومی پژوهش

ردیف	مولفه های اصلی	مولفه های فرعی
۱	حقوق	حقوق ثابت- حقوق متغیر- مزد مازاد- مزد انگیزشی
۲	مزایا	مزایای قانونی- مزایای رفاهی
۳	تعادل کار-زندگی	انعطاف پذیری محیط کار- برنامه مرخصی ها- برنامه‌های حمایتی
۴	عملکرد-درک	همکاری و هماهنگی برای موفقیت- دیده شدن و تقدیر
۵	فرصت‌های پیشرفت	مربی گری- فرصت ارتقا- فرصت یادگیری
۶	حمایت و گفتگو اجتماعی	گروه‌های کاری- برنامه‌های اجتماعی

استراتژی پاداش برای
سازمان‌های

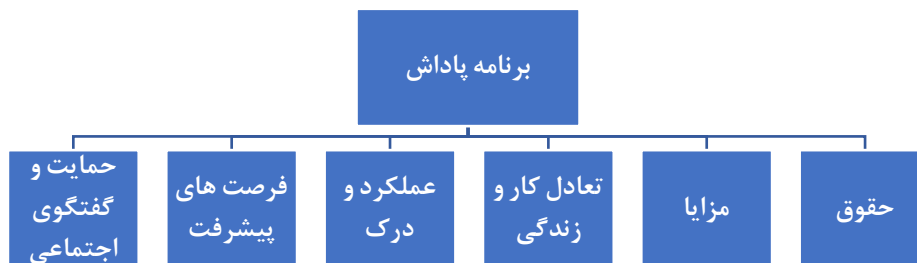
۸۴ | صفحه

جدول شماره ۴: اجزای نظام جبران خدمات در مورد مطالعه

(برگرفته از مدل هی گروپ و مدل کار استحقاقی)

اجزای نظام جبران خدمات	مولفه‌های تفصیلی
۱- حقوق و مزد	حقوق پایه شامل: ۱. حقوق طبق حکم کارگزینی حقوق متغیر شامل: ۲. اضافه کاری طبق کارتکس / ۳. ماموریت / ۴. حق جلسات دستمزد مازاد شامل: ۵. اضافه کاری خارج از کارتکس طبق نظر مدیریت پرداخت انگیزنده: ۶. پاداش پایان سال (ماده ۵۰) / ۷. پرداخت از محل اعتبارات سایر منابع / ۸. پرداخت از محل فصل ششم (رفاهی کارکنان) / ۹. اضافه کاری خارج از کارتکس طبق نظر کمیته ارزیابی
۲- مزایا (پرداخت‌های غیرمستقیم)	مزایای قانونی: ۱. کمک هزینه ازدواج / ۲. کمک هزینه فوت والدین / ۳. کمک هزینه مسکن / ۴. کمک هزینه مهدکودک / ۵. کمک هزینه ایاب و ذهاب مزایای رفاهی: ۶. هدیه روز تولد / ۷. رفاهی مناسبت‌های ملی مذهبی و اعیاد / ۸. هدیه ازدواج / ۹. هدیه تولد فرزند / ۱۰. هدیه بابت دانش آموزان و دانشجویان / ۱۱. هدیه به کارکنان ورزشکار / ۱۲. بن لباس بازرسان کار / ۱۳. جایزه شرکت در برنامه‌های فرهنگی
۳- تعادل کار- زندگی	انعطاف پذیری محیط کاری: ۱. ساعت مجاز تاخیر برای ایثارگران / ۲. ساعت شیردهی بانوان دارای فرزند شیرخوار / ۳. دورکاری برای کارکنان / ۴. شیفت بندی کارکنان / ۵. تنظیم ایام کار به شیوه پنج روز در هفته / ۶. رفع اتوماتیک تاخیر کمتر از چهارساعت از مرخصی استحقاقی مرخصی: ۷. مرخصی استحقاقی / ۸. مرخصی استعلاجی / ۹. مرخصی بدون حقوق / ۱۰. مرخصی ایام بارداری / ۱۱. خدمات نیمه وقت بانوان / ۱۲. پرداخت به موقع کمک هزینه‌های ازدواج و فوت سلامت و برنامه‌های حمایتی: ۱۳. بیمه خدمات درمانی / ۱۴. بیمه درمان تکمیلی / ۱۵. بیمه عمر (حادثه و فوت) / ۱۶. بن ورزش / ۱۷. سانس اختصاصی فوتسال / ۱۸. سانس اختصاصی شنا / ۱۹. رزو زایرسرا و مهمانسرا برای سفر و اقامت در مشهد و شمال کشور / ۲۰. خانه سازمانی / ۲۱. ارسال پیام‌های تبریک و تسلیم برای همکاران / ۲۲. حضور مدیران در منزل همکاران و تقدیر از زحمات خانواده‌های ایشان / ۲۳. حضور مدیران و همکاران در مراسمات جشن و عزای کارکنان / ۲۴. حضور مدیران در محیط کار و سرکشی و دلجویی از آنان / ۲۵. بن کتاب

<p>عملکرد: ۱. خود تنظیمی و استقلال در برنامه‌ها و فعالیت‌های شغلی / ۲. حمایت مدیر از فعالیت‌های شغلی / ۳. حمایت مدیر از پروژه و طرح‌های گروهی / ۴. هماهنگی کارکنان در اجرای برنامه‌ها / ۵. در اختیار قراردادن امکانات و نیرو مورد نیاز شناخت: ۶. احترام و قدردانی، تحسین عملکرد / ۷. مشوق‌های عملکردی</p>	<p>۴- درک و عملکرد</p>
<p>مربی گری: ۱. برخورداری از حمایت‌های کوچینگ و منتورینگ در کار فرصت پیشرفت: ۲. ارتقای شغلی، ۳. چرخش کاری، ۴. ماموریت‌های آموزشی فرصت یادگیری: ۵. توانمند سازی کارکنان / ۶. جانشین پروری / ۷. آموزش‌های ضمن خدمت، ایفای نقش و یادگیری در کار</p>	<p>۵- فرصت‌های مسیر شغلی و پیشرفت</p>
<p>۱. عضویت در کمیته‌های تصمیم‌گیری (شورای مدیران، نظام پیشنهادات) / ۲. حضور در کمیته‌های تخصصی و حضور به نمایندگی در سازمان در جلسات خارج از سازمان / ۳. اردوها و مراسم گروهی فرهنگی اجتماعی / ۴. حضور در جلسه عمومی اداری / ۵. ترتیب اثر و عملیاتی نمودن پیشنهادات و انتقادات / ۶. امکان تشکیل تعاونی مسکن و مصرف کارکنان / ۷. تشکیل جلسات مجمع تعاونی در محل اداره / ۸. صندوق قرض الحسنه / ۹. پرداخت به موقع رفاهی مناسبی</p>	<p>۶- گفتگو و حمایت اجتماعی در محیط کار</p>



نمودار شماره ۱: مدل ترسیمی برنامه پاداش

روش شناسی

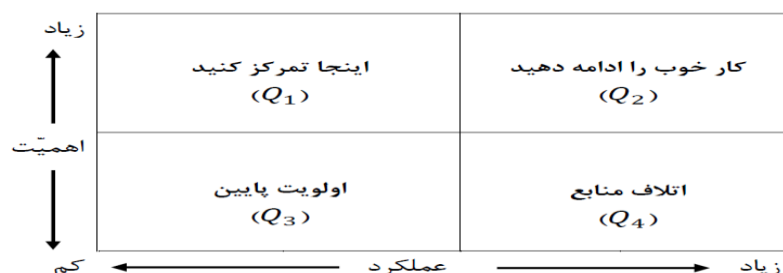
پژوهش حاضر، از حیث هدف، کاربردی است و به دنبال تدوین برنامه ای برای پاداش درون سازمانی در دستگاه‌های اجرایی است. بر این اساس، اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان قم، مورد مطالعه قرار گرفته است. جامعه آماری متشکل از ۹۰ نفر از کارکنان رسمی، پیمانی، قراردادی، کارگری شاغل در این اداره کل است. روش تحقیق آمیخته (کیفی- کمی) است. با مراجعه به مستندات و منابع کتابخانه ای و اخذ نظر خبرگان، مولفه‌های مؤثر بر جبران شایسته خدمات کارکنان در سطح خرد (درون سازمانی)، شناسایی شد. سپس با مشارکت و مصاحبه با پنج خبره دانشگاهی سازمانی و استفاده از مدل تجزیه و تحلیل اهمیت- عملکرد، اهمیت هر مولفه شناسایی شد. در مدل تجزیه و تحلیل اهمیت-عملکرد، به آرای گروهی از مشتریان و یا کنشگران اکتفا می‌شود و همانند روش کانونی، به دنبال نحوه استنباط و فهم مشتریان و یا کنشگران از عملکرد سازمان می‌باشد (Nazarpori, 2020). بنابراین تعداد ۱۵ نفر از کارکنان انتخاب و با تبیین هدف و موضوع و توضیح سوالات و استفاده از ابزار پرسشنامه، ادراک ایشان از حیث عملکرد (وضعیت فعلی) دستگاه اجرایی مورد مطالعه، سنجیده شد.

تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

تجزیه و تحلیل: فرض اساسی در تکنیک تحلیل عملکرد- اهمیت این است که سطوح رضایت مشتری یا ذینفع از شاخص‌ها یا معیارهای مورد نظر سازمان، تحت تأثیر انتظارات و قضاوت‌های ذینفعان در خصوص عملکرد سازمان در ارائه برنامه‌هاست. تکنیک تحلیل عملکرد- اهمیت دو بعد (۱) اهمیت مشخصه‌ها (۲) عملکرد مشخصه‌ها دارد. این تکنیک به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با بررسی تطابق بین عملکرد-اهمیت، شکاف‌ها را شناسایی نمایند. عمده‌ترین ابزار در این مدل، ماتریس عملکرد-اهمیت است. با در نظر گرفتن چهار ناحیه تصمیم جهت تعیین اولویت شاخص‌ها با هدف بهبود یا ارتقاقت. ماتریس عملکرد-اهمیت به منظور کاهش شکاف بین سطح اهمیت و عملکرد شاخص‌ها، به دنبال تعیین نقاطی است که نیازمند بهبود و انجام عملیات اصلاحی‌اند. در واقع نقش اساسی این ماتریس، کمک به فرایند تصمیم‌گیری است (Nazarpori, 2020). هر چند این مدل تصمیم‌گیری و بهینه‌سازی، بیشتر برای بازاریابی و سنجش رضایت مشتریان استفاده می‌شود لیکن استفاده از این مدل با تغییرات اندک محتوایی، می‌تواند در خصوص اهمیت و عملکرد روش‌های تصمیم‌گیری در مدیریت، هم استفاده شود. در پژوهش حاضر، در بعد اهمیت، اهمیت روش‌های متخذه در برنامه‌های پاداش از دیدگاه خبرگان و در بعد عملکرد، وضعیت حال حاضر اعمال این روش‌ها در مورد مطالعه، سنجیده شده است.

استراتژی پاداش برای
سازمان‌های

۸۶ | صفحه



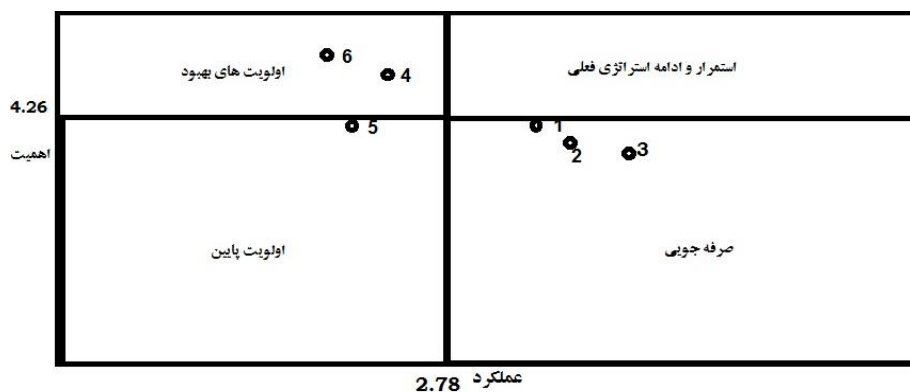
نمودار شماره ۲: ماتریس تحلیل اهمیت- عملکرد (Martila & Jimz, 1998)

تجزیه و تحلیل بر اساس مدل اهمیت و عملکرد، انجام شده است. به منظور مشخص کردن ارزش‌های عددی اهمیت و عملکرد شاخص‌ها از طیف‌های پنج تایی لیکرت استفاده شد. با مراجعه به آرای خبرگان، اهمیت و وزن هر مولفه در استقرار یک برنامه خوب پاداش درون سازمانی برای مورد مطالعه، شناسایی شد. سپس با کمک افزونه‌های برنامه‌های اکسل، میانگین هندسی وزن مولفه‌ها، استخراج شد. سپس با نظرسنجی از تعداد ۱۵ کارمند، عملکرد (وضعیت فعلی) دستگاه اجرایی مورد بررسی، در هر کدام از مولفه‌های تفصیلی، بدست آمد و با مقایسه میانگین عملکرد با اهمیت، ماتریس راهنمای IPA، استخراج شد.

بیان یافته‌ها: جدول ارزش عددی اهمیت و وضعیت فعلی مولفه‌های برنامه پاداش درون سازمانی به شکل ذیل استخراج شده است:

جدول شماره ۵: ارزش اهمیت و عملکرد

ردیف	مولفه‌های اساسی جبران خدمات	ارزش اهمیت	ارزش عملکرد
۱	حقوق و مزد	۴.۲۳	۳.۱۰
۲	مزایا و پرداخت‌های غیرمستقیم	۳.۹۱	۳.۲۱
۳	تعادل کار-زندگی	۳.۸۶	۳.۷۹
۴	عملکرد-درک	۴.۵۱	۲.۳۲
۵	فرصت‌های پیشرفت	۴.۲۱	۲.۱۶
۶	حمایت و گفتگوی اجتماعی	۴.۸۱	۲.۰۹
	مجموع	۲۵.۵۳	۱۶.۶۷
	میانگین	۴.۲۶	۲.۷۸



نمودار شماره ۳: موقعیت مولفه‌های اساسی در ماتریس اهمیت-عملکرد

بنابراین ارزش آستانه اهمیت، ۴.۲۶ و ارزش آستانه عملکرد ۲.۷۸ می‌باشد که شکاف قابل ملاحظه ای است. رتبه اول شکاف مربوط به شاخص حمایت و گفتگوی اجتماعی، رتبه دوم شکاف مربوط به شاخص عملکرد-درک می‌شود. رتبه سوم مربوط به شکاف در شاخص فرصت‌های پیشرفت می‌شود. در ادامه شکاف شاخص‌های حقوق و مزایا وجود دارد و کمترین شکاف، مربوط شاخص تعادل کار-زندگی شده است. بنابر ارزش آستانه اهمیت عملکرد، شاخص‌های چهار (عملکرد-درک) و شش (حمایت و گفتگوی اجتماعی) در اولویت بهبود، قرار دارند و نیاز به تقویت و تمرکز است دارد و شاخص‌های یک (حقوق و مزد) در رتبه اول و رتبه چهارم قرار دارد و ادامه استراتژی فعلی، توصیه می‌شود. درباره شاخص شماره سه (تعادل کار و زندگی) و شاخص شماره دو (مزایا و پرداخت‌های غیرمستقیم)، اقدامات انجام شده کافی است و من بعد باید صرفه جویی انجام و در قسمت‌های دیگر تمرکز شود. شاخص شماره پنج (فرصت‌های پیشرفت)، در حال حاضر اولویت پائینی دارد. علیرغم اینکه اکثر شاخص‌ها، دارای شکاف عملکردی هستند لیکن به دلیل اختلاف عملکردی فاحش در خصوص شاخص‌های چهار (عملکرد-درک) و شاخص شش (حمایت و گفتگوی اجتماعی)، لازم است ابتدا

استراتژی های بهبود در این دو شاخص انجام شود حتی با وجود شکاف حقوق و مزایا، لیکن با توجه به میانگین بدست آمده در این روش، اولویت اول تلقی نمی شود.

در ادامه، تجزیه و تحلیل روش تجزیه و تحلیل عملکرد و اهمیت، مولفه های تفصیلی ذیل در چهار استراتژی ذیل، دسته بندی شده اند:

استراتژی پاداش برای سازمان های

۸۸ | صفحه

جدول شماره ۶: یافته های پژوهش

ردیف	توصیف وضعیت	شماره و عنوان شاخص
۱	این شاخص ها، نیاز به تمرکز بیشتری دارد و تقویت لازم دارد.	شاخص شش (حمایت و گفتگوی اجتماعی) - شاخص چهار (عملکرد-درک)
۲	این شاخص ها، اولویت کمتری دارند.	شاخص پنج (فرصت های پیشرفت)
۳	این شاخص ها، صرفه جویی شود.	شاخص سه (تعادل کار و زندگی) - شاخص دو (مزایا)
۴	این روش های خوب است و استمرار آن توصیه می شود.	شاخص یک (حقوق)
	شاخص های دارای نارضایتی عمومی کارکنان (میانگین درجه کمتر از ۳)	شاخص شش (حمایت و گفتگوی اجتماعی) / شاخص پنج (فرصت پیشرفت) / شاخص چهار (عملکرد-درک)
	شاخص های دارای انحراف نامطلوب محسوس (بیش از ۱۵ درصد)	همه شاخص ها به استثنای شاخص شماره سه (تعادل کار-زندگی)
	مولفه های تفصیلی دارای نارضایتی عمومی کارکنان (میانگین درجه کمتر از ۳)	۶۰۳/۶۰۴/۲۰۹/۱۰۷/۴۰۳/۴۰۲/۵۰۶/۴۰۵/۴۰۴/۳۲۰/۲۰۱/۱۰۵ ۶۰۵/

نتیجه گیری و پیشنهاد

از نتایج پژوهش بر می آید سازمان مورد مطالعه، در شاخص درک-شناخت و همینطور شاخص حمایت و گفتگوی اجتماعی، ضعف دارد بنابراین مشکل عمده نظام جبران خدمت کارکنان، بیشتر در عوامل غیرمادی، قابل جستجو است. خلاصه کلام اینکه به نظر می رسد کارکنان، این ادارک را دارا هستند که عملکرد آنان دیده نمی شود و از سویی دیگر، فرصت اظهار نظر و حضور موثر در تصمیم گیری ها، وجود ندارد. علیرغم اینکه حقوق و مزایای کارکنان پایین است و دارای شکاف عملکردی است لیکن دو شاخص عمده یادشده در بالا، بیشترین انحراف عملکردی را نشان می دهد و مدیریت باید در این زمینه تمرکز کند. مورد مطالعه، یک سازمان دولتی محسوب می شود و دارای رسمیت بالایی است و کارها تا حدود زیادی استاندارد شده و یکنواخت است و راهبرد اساسی سازمان مبتنی بر صرفه و کارایی است بنابراین بودجه اختصاص یافته محدود است و بسیاری از حجم بودجه در قالب حقوق پایه و مستمر، پرداخت می شود. تفاوت در دریافتی کارکنان دستگاه اجرایی مورد مطالعه

با سایر سازمان‌ها، وجود دارد و در سطح خرد هم تفاوت دریافتی کارکنان قراردادی و کارکنان رسمی، وجود دارد بنابراین در وهله اول، بایستی عدالت و شفافیت را برقرار کرد و با ارائه برنامه‌های جبرانی، نسبت به ترمیم حقوق کارکنان بویژه کارکنان قراردادی اهتمام داشت. پیشنهاد می‌شود حقوق کارکنان قراردادی با توجه به کارکنان رسمی هم رده ایشان از حیث مهارت، وظیفه و کارایی، با اختصاص رقمی در قالب اضافه کار خارج از کارتکس، جبران و پوشش داده شود. مشارکت کارکنان و تعهد سازمانی، در بخش دولتی ضعیف است و اگر مشارکت و همدلی در سازمان‌های دولتی، بوجود آید بسیاری از مشکلات اداری نظیر عدم همکاری‌ها، کم-کاری‌ها و... حل می‌شود. گوشه‌ای از این موضوع، مربوط به عدم ادراک عدالت از جانب کارکنان است سلیقه-نگری و سیاسی کاری مدیران در توزیع پاداش‌های در اختیارشان، موجب شده است که تعداد محدودی از مدیران ارشد، سهم زیادی از پاداش را نصیب شوند و سایر کارکنان، سهم چندانی نداشته باشند این موضوع، ادراک منفی کارکنان را از نبود شناخت عملکردی و نبود حمایت اجتماعی را سبب می‌شود. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود ارزیابی عملکرد به صورت دوره ای و دقیق در مقاطع سه ماهه انجام شود و حاصل ارزیابی عملکرد، در برنامه‌های پاداش، مورد توجه جدی قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود بخشی از پرداخت‌های در اختیار مدیران، بابت این موضوع، اختصاص یابد. ضمناً با ثبت وقایع حساس، دستاوردها و موفقیت‌های کارمندان و یا گروه‌های کاری نمونه، به حساب آورده شود و در جلسات اداری، از ایشان تقدیر شود. ضمناً در خصوص پرداخت‌های عملکردی، کاملاً دقت شود که بر اساس ارزیابی دقیق و عینی باشد برای هر گروه شغلی، محرک‌های و پیامدهای عملکردی از قبل تعیین و به کارکنان، ابلاغ و تفهیم شده باشد مثلاً برای بازرسان کار توجیه شود که بر اساس کمیت و کیفیت بازرسی‌های انجام شده، پرداخت‌های عملکردی، انجام می‌شود. در صورتیکه پرداخت‌های غیرعملکردی و سلیقه‌ای باشد بهتر است از همان استراتژی تساوی محور و پرداخت‌های تقریباً مساوی، استفاده کرد تا باعث فشار روحی بیشتر برای کارکنان و ضعف عملکرد سازمان نشود؛ بنابراین پاداش‌های عملکردی (برجستگی محور) باید با حساسیت و مراقبت خاصی انجام شود و از هرگونه آلودگی آن با سلیقه نگری و سیاسی کاری موجود در برخی از ادارات دولتی، جلوگیری شود و حتی الامکان، پرداخت‌های متغیر از توزیع بهنجار نظیر توزیع نرمال، پیروی کند معمولاً در توزیع نرمال، میانه با میانگین برابر و نیمی از افراد با پراکندگی مناسبی، بالاتر از میانگین و نیمی دیگر با پراکندگی مناسبی که بیشتر آن حول میانگین است، کمتر از میانگین دریافت می‌کنند. پرداخت‌های مناسبی، پرداخت‌های ارزاق کارکنان، بن خرید و... بایستی به صورت تساوی محور، پرداخت شود. عدم تساوی در این گونه پرداخت‌ها، نارضایتی شدیدی ایجاد می‌کند. پیشنهاد می‌شود برای ارتقا شاخص عملکرد- شناخت، برخی از هدایا و مزایا، مستقیماً توسط رییس قسمت مربوطه و یا رییس اداره، پرداخت شود مثلاً برای پرداخت کارت هدیه روز تولد و یا روز کارمند، شخصاً مدیر، در محل کار کارمند حاضر و هدیه را به وی اعطا کند. برای ارتقا شاخص گفتگو و حمایت اجتماعی، پیشنهاد می‌شود از افرادی که می‌توانند نقش منتورینگ و کوچینگ به خوبی ایفا کنند استفاده شود و از ایشان مشورت کافی گرفته شود و سرپرستی گروه‌های کاری کوچک به ایشان واگذار شود تا نقش‌های حمایتی و اجتماعی برنامه‌های مزد و پاداش را به منصفه عمل رسد. ابتکارهایی نظیر توزیع عادلانه امکانات دولتی، فرصت ابراز عقیده در جلسات عمومی، فرصت‌های برابر یادگیری و پیشرفت و تشکیل تعاونی‌ها و صندوق‌های قرض الحسنه جمعی و توجه بیشتر در انتصابات به نیروهای داخلی و... مفید تلقی می‌شود. ضمناً برای مطالعات آتی، توصیه می‌شود پژوهشگران سازمان‌ها و

مؤسسات دیگر دولتی و بخش عمومی را انتخاب کنند و با نمونه گیری وسیع تر در سازمان های بزرگتر، شکاف های عملکردی را در سطح کلان کشور، احصا و بررسی کنند.

منابع

1. Abbasi, B. (2020). Identifying and Ranking of University Strategic Human Resources Management Criteria. *Journal of Public Administration Perspective*, 11(2), 127-147. (In Persian)
2. Alnaqbi, W. (2011). The relationship between human resource practices and employee retention. Doctoral dissertation, Edith Cowan University, USA.
3. Amin, F., Karami, F. (2015). *Competency-Based Human Resource Management*, Tehran: University of Tehran Press.
4. Amiri, E., et al. (2005), *Indicators of Decent Work*. Tehran: Institute of Labor and Social Security.
5. Armstrong, M. (2006). *Organizational Commitment*, 2nd edition, Translated by Mostafa Rabiee, Tehran: Farhang & Taavon Publishers.
6. Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward Management: A handbook of remuneration strategy and practice*. Kogan Page Publishers.
7. Armstrong, M., Brown, D., & Reilly, P. (2010). *Evidence-based Reward Management: Creating measurable business impact from your pay and reward practices*. Kogan Page Publishers, London.
8. Bahrami, M.A., Bidoki Seyyed, S., Shafie, M., Sharghi, F., & Bahariniya, S. (2017). Study of the relationship of nurses' perception from organizational justice and revenge behavior in Yazd teaching hospitals. *Journal of Health Management*, 3(7), 35-44.
9. Bairy, J., Manohar, B. M., & Kundu, G. K. (2011). Knowledge retention in the IT service industry. *Journal of System and Information Technology*. 13(1), 43-65.
10. Barends, E., Rousseau, D. M., & Briner, R. B. (2014). *Evidence-based Management: The Basic Principles*. Amsterdam: Center for Evidence-Based Management.
11. Benson, J., & Brown, M. (2007). Knowledge workers: what keeps them committed; what turns them away? *Work, Employment and Society*, 21(1), 121-141.
12. Berger, L., & Berger, D. (2015). *The Compensation Handbook: A State-of-the-art Guide to Compensation Strategy and Design*. EPub and Kindle publication.
13. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
14. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
15. Chaeichi, A., & Airkeyvan, B. (2015). Check Individual and Organizational Factors Influencing the Retention of Employees in the Company Spreads Eagle, Master's thesis, Azad Yazd University.
16. Clark, D. B. (2013). *Employee Commitment and Other Factors That Affect Attraction and Retention of Employees in Organizations: The Examination of Research and OPM Practices*. Doctoral dissertation of management. University of Maryland University College, USA.
17. Clissett, P. (2008). Evaluating qualitative research. *Orthopedic Nurses Journal*, 12(2), 99-105.

استراتژی پاداش برای
سازمان های

۹۰ | صفحه

18. Council of Ministers (2019), Resolution on the implementation of measures related to the National Decent Work Document, Tehran: Official Gazette, No. 21617, dated 1398/3/12persian (2019)(In Persian)
19. Creswell, J. W. (2002). Educational Research: Planning, Conduction and Evaluating Quantitative and Qualitative Research, Upper Saddle River. NJ: Pearson Education.
20. Denis, C., & Michel, T. (2011). Between universality and contingency: An international study of compensation performance. *International Journal of Manpower*, 32(8), 856-878.
21. Dorotic, M., Bijmolt, T. H. A., & Verhoef, P. C. (2012). Loyalty programmes: Current knowledge and research directions. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 217-237.
22. Dupre, K. E., & Day, A. (2007). The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. *Human Resource Management*, 46(2), 185-201.
23. Fani, A., Danaeifard, H. (2020), Designing a Model of Compensation System for Knowledge Employees, *Journal of Human Resource Management Research*, Volume 4, Issue 4: 161-95.
- Ostadian, A. (2018), *Labor Support and Unemployment Insurance*, Qom: Ostadian Publishing. (In Persian)
24. GHolipour, R., Amiri, A. (2013), Identifying the Factors Affecting the Retention of Knowledge Employees in Iran Petroleum Products Distribution Company, *Journal of Organizational* (In Persian)
25. Han, S. S., Moon, S. J., & Yun, E. K. (2009). Empowerment, job satisfaction, and organizational commitment: Comparison of permanent and temporary nurses in Korea. *Applied Nursing Research*, 22(4), 15-20.
26. Hellriegel, D. E., Slocum, J. W., Jackson, S. E., & Louw, L. (2012). *Management: Fourth South African Edition*, Oxford, UK: Oxford University Press.
27. Henderson, I. R. (2006). *Compensation management in a knowledge-based world*. (10thedn.).
28. Hosseini, A., Tabassami, A., Dadfar, Z. (1397). Investigating the performance of human resource management functions on organizational performance. *Public Management Perspectives*, 8 (29), 155-171.
29. Islamic Consultative Assembly of Iran (2007), *Civil Service Management Law approved in 2007*, Tehran: Published by the Secretariat of the Islamic Consultative Assembly of Iran.(In Persian)
30. Islamic Consultative Assembly of Iran (2020), *Program and Budget Law of the whole country in 2020-2021*, Tehran: Published by the Secretariat of the Islamic Consultative Assembly of Iran.(In Persian)
31. Jacquart, P., & Armstrong, J. S. (2013). The Ombudsman: Are Top executives paid enough? An evidence-based review. *Interfaces*, 43(6), 580-589.
32. Jang, D., & Mattila, A. S. (2005). An examination of restaurant loyalty programs: What kind of rewards do customers prefer? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (5), 402-408.
33. Jeffrey, T. B., & Paul D. T. (2013). Managerial compensation: Luck, skill or labor markets? Original Research Article. *Journal of Corporate Finance*, 21(16), 252-268
34. Kantor, R., & Kao, T. (2004). Total rewards: Clarifying the confusion and chaos. *WorldatWork Journal*, 13(3), 7-15.

35. Kevin, C.K., Lam, P. B., & McGuinnessJoão, P. V. (2013). CEO gender, executive compensation and firm performance in Chinese-listed enterprises Original Research Article, *Pacific-Basin Finance Journal*, 21(1), 1136-1159.
36. Lee, J., Tsang, N., & Pan, S. (2015). Examining the differential effects of social and economic rewards in a hotel loyalty program. *International Journal of Hospitality Management*, 49, 17-27.
37. Long ,J ,Richard. (2013). *Strategic Compensation in Canada*, University of Saskatchewan.
38. Lucy, F. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187.
39. Maier, R. (2005). Modeling knowledge work for the design of knowledge infrastructures. *Journal of Universal Computer Science*, 11(4), 429-451.
40. March, J.G., & Simon H.A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
41. McCall, M., & McMahan, D. (2016). Customer loyalty program management: What matters to the customer? *Cornell Hospitality Quarterly*, 57(1), 111-115.
42. Ministry of Economy and Finance (2020), *Accrual Accounting Circular in the Public Sector*, Tehran: Published by the General Office of Account Consolidation and Concentration.(In Persian)
43. Mohammadian, B. (2021), *Human Resources textbook in He Group model*, Tehran: University of Tehran.(In Persian)
44. Nazarpour, A. (2020), *Quantitative Model Analysis Textbook in Management*, Khorramabad: Lorestan University.(In Persian)
45. Nelson, K., & McCann, J. E. (2010). Designing for knowledge worker retention & organization performance. *Journal of Management and Marketing Research*, 3(1), 24-34.
46. Ozgur, O., & Murat, K. A. (2013). Does risk matter in CEO compensation contracting? Evidence from US restaurant industry Original Research Article. *International Journal of Hospitality Management*, 34(41), 372-383.
47. Park, S., Chung, N., & Woo, S. (2013). Do reward programs build loyalty to restaurants? The moderating effect of long-term orientation on the timing and type of rewards. *Managing Service Quality*, 23 (3), 225-244.
48. Rasouli, Reza and Rashidi, Mehdi (2015), *Designing and Explaining the Model of Maintenance of Basic Knowledge Staff*, *Quarterly Journal of Human Resources Management Research*, Imam Hossein University, Volume 7, Number 1: 39-55.
49. Robbins, S. (2008). *Essentials of Organizational Behavior*, 8th Edition, New York: Prentice Hall.
50. Rousseau, D. M., & Barends, E. G. (2011). Becoming an evidence-based HR practitioner. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 221-235.
51. Schweitzer, D., Chianello, T., & Kothari, B. (2013). Compensation in social work: Critical for satisfaction and a sustainable profession. *Administration in Social Work*, 37(2), 147-157.
52. Scott, D., McMullen, T., Sperling, R. S., & Bowbin, B. (2007). Reward programs: What works and what needs to be improved. *WorldatWork Journal*, 16(3), 6-21.
53. Sepahvand, R. (2021), *textbook of salary strategies*, Khorramabad: Lorestan University.(In Persian)
54. Seyed Javadin, Seyed Reza; Puroli, Behrooz; Jamali Pouya, Elham (2015), *Service Compensation Management*, Tehran: Mehraban Publishing.

55. Stypinska, J., & Turek, K. (2017). Hard and soft age discrimination: the dual nature of workplace discrimination. *European Journal of Ageing*, 14(1), 49-61.
56. Sung, S. K. (2012). Symmetry in the sensitivity of executive bonus compensation to earnings and returns in high-technology. *International Finance Review*, 13,127-172.
57. Tanford, S., & Montgomery, R. (2015). Developing loyalty programs for convention attendees: An exploratory study. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 16(1), 57-77.
58. Tanford, S., Hwang, E., & Baloglu, S. (2018). Evaluation of reward programs based on member preferences and perceptions of fairness. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(1), 106-126.
59. Tanford, S., Shoemaker, S., & Dinca, A. (2016). Back to the future: Progress and trends in hotel loyalty marketing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 1937-1967.
60. Teymouri, Hadi; Shahin, Arash; Shaemi Barzaki, Ali and arimi, Abdullah (2018), Model of compensation system for meritorious services of employees, *Quarterly Journal of Improvement and Transformation Management Studies*, Volume 22, Issue 35.(In Persian)
61. Worldatwork. (2015). *The Worldatwork Handbook of Compensation, Benefits and Total Rewards: A comprehensive guide for HR professionals*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
62. Xie, L., & Chen, C. (2014). Hotel loyalty programs: How valuable is valuable enough? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 107-129.
63. Yan, W. (2014). Exploring the Design of Compensation Management System in ICBC. *International Journal of Business and Social Science*, 5(13), 253-262.