

مدیریت

جبران

خدمات

به قلم: مایکل آرمسترانگ

برگردان: دکتر سیدرضا سیدجوادین

مهندس بهروز پورولی

الهام جمالی پویا

سرشناسه	: آرمسترانگ، مایکل، ۱۹۲۸-م. Armstrong, Michael
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت جبران خدمات / به قلم مایکل آرمسترانگ؛ برگردان: رضا سید جوادین، بهروز پورولی، الهام جمالی پویا
مشخصات نشر	: تهران: ارگ، ۱۳۹۰
مشخصات ظاهری	: ۴۷۶ ص: جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۶۲-۰۰-۶
یادداشت	: عنوان اصلی: A handbook of employee reward management and practice
موضوع	: انگیزش در کار.
شناسه افزوده	: سیدجوادین، رضا، ۱۳۳۵-، مترجم
شناسه افزوده	: پورولی، بهروز، ۱۳۵۱-، مترجم
شناسه افزوده	: جمالی پویا، الهام، ۱۳۶۱-، مترجم
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۰م ۴/۵۱۵/۵۵۴۹ HF
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۳۱۴۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۵۱۵۶۶۴



انتشارات ارگ

عنوان: مدیریت جبران خدمات

مؤلف: مایکل آرمسترانگ

مترجمان: دکتر سید رضا سید جوادین، مهندس بهروز پورولی

الهام جمالی پویا

ناشر: انتشارات ارگ

صفحه آرای: الهام جمالی پویا

طراح جلد: خانم احسانگر

چاپ: اول پاییز ۱۳۹۰

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۶۲-۰۰-۶

Email: Arg_book@yahoo.com

«کلیه حقوق چاپ و نشر محفوظ و متعلق به مؤلف است»

نشانی: تهران، خ انقلاب، خ ۱۲ فروردین، خ لبافی نژاد، پلاک ۱۸۹

فکس: ۶۶۴۸۳۱۴۵

تلفن: ۶۶۹۷۳۱۷۵-۶

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است. هر کسی تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر یا پخش و عرضه کند، مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۱	مقدمه مترجمان
۱۳	بخش اول: اصول مقدماتی مدیریت جبران خدمات
۱۵	فصل اول: شرح مختصری از مدیریت جبران خدمات
۱۵	- اهداف مدیریت جبران خدمات
۱۶	- فلسفه جبران خدمات
۲۱	- عناصر سیستم جبران خدمات
۲۸	- شکل‌گیری مدیریت جبران خدمات
۲۲	- منابع
۳۳	فصل دوم: محتوای مدیریت جبران خدمات
۳۳	- محیط درونی
۴۰	- محیط بیرونی
۴۱	- نرخ‌های پرداخت در بازار
۴۶	- منابع
۴۷	فصل سوم: جبران خدمات کل
۴۹	- اهمیت جبران خدمات کل
۵۱	- یادگیری و پرورش
۵۳	- محیط کاری
۶۰	- رویکردهای مربوط به جبران خدمات کل
۶۲	- منابع
۶۳	فصل چهارم: جبران خدمات استراتژیک
۶۴	- منطق جبران خدمات استراتژیک
۶۸	- تعریفی از استراتژی جبران خدمات
۷۰	- ساختار استراتژی جبران خدمات
۷۲	- منابع

۷۳	فصل پنجم: تدوین و اجرای استراتژی جبران خدمات
۷۳	- ملاحظات کلی
۷۷	- تجزیه و تحلیل ترتیبات فعلی در جبران خدمات
۸۳	- تحلیل محیط بیرونی
۸۶	- ارائه جبران خدمات کل
۹۰	- ادغام با استراتژی منابع انسانی
۹۸	- منابع
۹۹	فصل ششم: خط‌مشی‌های جبران خدمات
۹۹	- عناوین خط‌مشی جبران خدمات
۱۰۲	- خط‌مشی جبران خدمات کل
۱۰۵	- بازرنگری خط‌مشی‌ها
۱۰۷	بخش دوم: چهار چوب مفهومی
۱۰۹	فصل هفتم: عوامل مؤثر بر سطوح پرداخت
۱۰۹	- عوامل اقتصادی تأثیرگذار بر پرداخت
۱۱۴	- عوامل مؤثر بر سطوح پرداخت در سازمان‌ها
۱۱۸	- اهمیت عوامل مؤثر بر سطوح پرداخت
۱۲۲	- منابع
۱۲۳	فصل هشتم: انگیزش و جبران خدمات
۱۲۴	- چگونگی عمل و تأثیر انگیزش
۱۲۵	- انواع انگیزش
۱۳۲	- انگیزش و مشوق‌های مالی و پاداش
۱۳۶	- انگیزش و رضایت شغلی و عملکرد
۱۴۰	- منابع
۱۴۱	فصل نهم: التزام و تعهد سازمانی
۱۴۱	- التزام
۱۴۵	- عوامل تأثیرگذار بر التزام کدامند؟
۱۵۱	- عوامل تأثیرگذار بر تعهد سازمانی
۱۵۴	- منابع

۱۵۵	فصل دهم: قرارداد روانی
۱۵۵	- تعریفی از قرارداد روانی
۱۵۷	- نقش مدیریت جبران خدمات در ایجاد یک قرارداد روانی شفاف
۱۵۸	- منابع
۱۵۹	بخش سوم: ایجاد نسبت ها و ارزش های شغلی
۱۶۱	فصل یازدهم: طرح های ارزیابی شغلی
۱۶۱	- تعریف ارزیابی شغلی
۱۶۷	- طبقه بندی ارزیابی شغلی
۱۶۸	- انواع طرح های تحلیلی
۱۷۵	- ارزیابی شغلی به کمک کامپیوتر
۱۷۸	- منابع
۱۷۹	فصل دوازدهم: شکل گیری و حفظ طرح های ارزیابی شغلی
۱۷۹	- ایجاد طرح ارزیابی شغلی: مراحل اولیه
۱۹۲	- طراحی یک طرح امتیاز - عامل برای ارزیابی شغلی
۲۰۴	- طراحی یک طرح طبقه بندی شغلی
۲۱۰	- بازنگری و استیناف مربوط به ارزیابی
۲۱۴	- منابع
۲۱۵	فصل سیزدهم: پرداخت برابر در ازای کاری با ارزش برابر
۲۱۶	- دلایل اختلاف زیاد بین پرداخت زن و مرد
۲۱۹	- دعاوی پرداخت برابر
۲۲۳	- اجتناب از تبعیض در ارزیابی شغلی
۲۲۶	- منابع
۲۲۷	فصل چهاردهم: بازنگری های پرداخت برابر
۲۲۸	- برنامه ریزی برای بازنگری
۲۲۹	- فرآیند بازنگری پرداخت برابر
۲۳۲	- تحلیل پرداخت

۲۴۱	فصل پانزدهم: تجزیه و تحلیل نرخ بازار
۲۴۱	- اهداف در تحلیل نرخ بازار
۲۴۴	- همگن سازی شغلی
۲۴۶	- فرآیند تحلیل نرخ بازار
۲۵۳	- کانون های پرداخت
۲۵۷	- تجزیه و تحلیل داده ها
۲۶۱	- تفسیر و ارائه داده های بازار

۲۶۵	فصل شانزدهم: تجزیه و تحلیل نقش
۲۶۵	- نقش ها و مشاغل
۲۶۶	- تجزیه و تحلیل نقش و مدیریت جبران خدمات
۲۷۰	- تعریف پروفایل نقش

۲۷۳	بخش چهارم: ساختارهای پرداخت و درجه
۲۷۵	فصل هفدهم: انواع ساختارهای پرداخت و درجه
۲۷۵	- ساختارهای درجه
۲۷۷	- ساختارهای پرداخت
۲۷۸	- ساختارهای با درجه بندی کم عرض
۲۸۳	- ساختارهای با درجه بندی عریض
۲۸۵	- ساختارهای با دسته بندی عریض
۲۹۱	- ساختارهای خانواده کار راه
۲۹۳	- ساختارهای خانواده شغلی
۲۹۷	- ستون های پرداخت
۳۰۱	- توسعه ساختارهای پرداخت و درجه
۳۰۴	- معیارهای انتخاب
۳۰۶	- منابع

۳۰۷	بخش پنجم: جبران خدمات و بازنگری مشارکت و عملکرد
۳۰۹	فصل هجدهم: پرداخت اقتضایی ویژه
۳۱۰	- تعریف پرداخت اقتضایی ویژه
۳۱۲	- مباحث موافق و مخالف پرداخت اقتضایی
۳۱۴	- جایگزین هایی برای پرداخت اقتضایی

۳۲۳	- روش‌های تصمیم‌گیری دربارهٔ پاداش‌های مبتنی بر مشارکت
۳۲۲	- پرداخت مرتبط با ارائه خدمات
۳۲۴	- انتخاب رویکرد
۳۲۸	- منابع
۳۲۹	فصل نوزدهم: طرح‌های انعام (فوق‌العاده پرداخت)
۳۴۰	- اهداف طرح‌های فوق‌العاده پرداخت
۳۴۱	- انواع طرح
۳۴۲	- طراحی یک طرح فوق‌العاده پرداخت
۳۴۷	فصل بیستم: پرداخت تیمی
۳۴۸	- انواع تیم‌ها
۳۵۰	- هدف از پرداخت تیمی
۳۵۱	- رسیدگی به عملکرد قوی و ضعیف فردی در یک تیم
۳۵۴	- مراحل شکل‌گیری پرداخت تیمی
۳۵۶	- منابع
۳۵۷	فصل بیست و یکم: پرداخت در ازای عملکرد سازمانی
۳۵۷	- انواع طرح‌های جبران خدمات مرتبط با عملکرد سازمانی
۳۵۹	- مبنای محاسبه مربوط به تسهیم سود
۳۶۱	- تسهیم کارکنان در سود مالی سازمان
۳۶۳	فصل بیست و دوم: طرح‌های تکریم (قدردانی)
۳۶۴	- اصول تکریم
۳۶۵	- انواع تکریم
۳۶۷	- طراحی یک طرح تکریم
۳۶۸	- منابع
۳۶۹	فصل بیست و سوم: مدیریت عملکرد و جبران خدمات
۳۷۰	- اصول مدیریت عملکرد
۳۷۳	- ویژگی‌های کلیدی در مدیریت عملکرد
۳۷۸	- رتبه‌بندی عملکرد
۳۷۹	- تعاریفی از میزان عملکرد
۳۸۴	- منابع

۳۸۵	بخش ششم: مدیریت جبران خدمات برای گروه‌های خاص
۳۸۷	فصل بیست و چهارم: جبران خدمات مدیران و مدیران اجرایی ارشد
۳۸۷	- بازنگری‌های نظارتی و حق الزحمه
۳۹۰	- حق الزحمه مدیران و مدیران اجرایی ارشد
۳۹۳	- طرح‌های مشارکت در عملکرد
۳۹۵	فصل بیست و پنجم: جبران خدمات بین‌المللی
۳۹۷	- استراتژی جبران خدمات بین‌المللی
۴۰۱	- اصول راهنما برای جبران خدمات بین‌المللی
۴۰۶	- منابع
۴۰۷	فصل بیست و ششم: جبران خدمات کادر فروش و ستاد خدماتی
۴۰۷	- جبران خدمات نمایندگان فروش
۴۱۳	- سایر اشکال جبران خدمات
۴۱۵	- جبران خدمات ستاد خدماتی
۴۱۶	- منابع
۴۱۷	فصل بیست و هفتم: جبران خدمات نیروی کار دانشی
۴۱۸	- اعمال مدیریت بر نیروی کار دانشی
۴۲۰	- خط‌مشی‌های جبران خدمات کل
۴۲۴	- منابع
۴۲۵	بخش هفتم: طرح‌های مزایای شغلی، حق عائله‌مندی، و مستمری بازنشستگی
۴۲۷	فصل بیست و هشتم: مزایای شغلی
۴۲۸	- خط‌مشی‌ها و استراتژی‌های مزایای شغلی
۴۳۱	- دامنه مزایا
۴۳۳	فصل بیست و نهم: مزایای انعطاف‌پذیر
۴۳۴	- انواع طرح‌های مزایای انعطاف‌پذیر
۴۳۶	- ارائه مزایای انعطاف‌پذیر
۴۳۸	- منابع

۴۳۹	فصل سی‌ام: طرح‌های مستمری بازنشستگی
۴۴۰	- علت ارائه مستمری بازنشستگی
۴۴۳	- مزایای مشخص یا سهم معین؟
۴۴۵	- سایر طرح‌های مستمری بازنشستگی
۴۴۸	- مشاوره پیرامون مستمری بازنشستگی
۴۵۰	- منابع

۴۵۱	بخش هشتم: روندهای مدیریت جبران خدمات
۴۵۳	فصل سی و یکم: اعمال مدیریت بر جبران خدمات
۴۵۳	- رویه‌های جبران خدمات
۴۵۶	- ارزیابی و نظارت بر روش‌ها و خط‌مشی‌های جبران خدمات
۴۵۸	- کسب ارزش پولی از فرآیند جبران خدمات
۴۶۳	- رهنمودهایی برای مدیران در انجام بازنگری‌های پرداخت فردی
۴۶۶	- اعمال مدیریت بر شکل‌گیری سیستم جبران خدمات
۴۶۹	- استفاده از کامپیوتر در مدیریت جبران خدمات
۴۷۱	- طراحی ساختار پرداخت و درجه

۴۷۲	نمایی کلی از کتاب
-----	-------------------

مقدمه مترجمان

شاید یکی از مشکلات در برخی مؤسسه‌ها، شرکت‌ها، و سازمان‌ها اینست که مدیران، از هر رده‌ای، به راه و رسم جبران خدمات کارمندان چندان واقف نیستند. البته این تعریفی بسیار کلی از مفهوم "مدیریت جبران خدمات" است. این کتاب به قلم مایکل آرمسترانگ و تینا استفان در سال ۲۰۰۵ برای اولین بار به چاپ رسید و در سال ۲۰۰۷ با نام خود آرمسترانگ تجدید چاپ شد که نسخه اصلی ما در ترجمه است با عنوان "*A Handbook of Employee Reward Management and Practice*".

کتابی که در دست شماست، دستنامه‌ای عملی در زمینه رویکردهای مربوط به ارائه و مدیریت فرایندها، خط‌مشی‌ها، و استراتژی‌های جبران خدمات می‌باشد که در راستای استانداردهای حرفه‌ای برای جبران خدمات کارمندان است. آرمسترانگ با استفاده از مثال‌های عینی، تمام جوانب و مفاهیم مربوط به جبران خدمات کارمندان را تشریح می‌کند. این مثال‌ها در مورد انواع مراکز، شرکت‌ها، مؤسسه‌ها و سازمان‌هایی در بریتانیا و سایر مناطق است. ما نیز با توجه به نیاز اساسی سیستم مدیریتی در کشورمان، تصمیم گرفتیم این مفاهیم را در اختیار مدیران قرار دهیم تا در کنار دانش و تجربه خودشان از آن بهره بگیرند.

کتاب حاضر در ۸ بخش نگاشته شده‌است و در پایان هر فصل، منابع مربوطه درج شده‌اند. در بخش اول، به تشریح میانی مدیریت جبران خدمات می‌پردازیم و محتوا، استراتژی و خط‌مشی آن را بیان می‌کنیم. در بخش دوم، چهارچوب مفهومی آن را ارائه می‌دهیم و عوامل روانشناختی دخیل را توضیح می‌دهیم. بخش سوم را با بررسی انواع طرح‌های ارزیابی شغلی آغاز می‌کنیم و با تجزیه و تحلیل نقش به پایان می‌بریم. در بخش چهارم، به ساختارهای پرداخت و درجه اشاره می‌کنیم که شاید کمی انتزاعی به نظر آید.

بخش پنجم را به مشارکت، عملکرد و قدردانی از افراد اختصاص می‌دهیم و در فصل ششم، به تشریح اصول مربوط به جبران خدمات گروه‌های خاص می‌پردازیم که انواع مدیران، کادرهای خدماتی، نیروی کار دانشی و امور بین‌المللی را شامل می‌شود.

در بخش هفتم، به امر مهم مزایا و مستمری بازنشستگی نگاهی می‌اندازیم و بر اهمیت این دوران تأکید می‌کنیم چرا که افراد بعد از سال‌ها خدمت و تلاش، می‌خواهند آنچه را کاشته‌اند با خیال راحت برداشت کنند و در طی این مسیر تا پایان عمر، از مدیران خود انتظار همراهی دارند. در بخش هشتم، روندهای مدیریت جبران خدمات را از نظر می‌گذرانیم.

در هر فصل، مفاهیم خاصی هستند که ناگزیر باید آنها را کاملاً بدانیم از اینرو، در پاورقی توضیحات جامعی ارائه کردیم. امیدواریم مفید فایده باشد. همچنین، انواع مراکز نامبرده در کتاب را تا جای ممکن، معرفی کردیم. مفاهیم کتاب مانند حلقه‌های یک زنجیر به یکدیگر مربوطند به‌طوری‌که از یک مفهوم در فصل‌های مختلف استفاده شده‌است. به همین دلیل، ما نیز انسجام این زنجیر را حفظ کردیم و در پاورقی، شما را به مطالعه بیشتر در فصل موردنظر ارجاع دادیم تا پیوسته با استفاده از مطالب پیشین، مطالب جدید را بدانید.

در این راه لذت‌بخش، که بعد از ارائه کتاب "سازمان‌ها و سازماندهی" هموارتر می‌نمود، سرکار خانم اکرم نوری نیز صبورانه ما را همراهی کردند که جا دارد صمیمانه از ایشان تشکر کنیم. خواندن و بکار بردن مفاهیم این تحفه از سوی شما عزیزان، به ما انگیزه می‌دهد تا بیش از پیش ثابت قدم باشیم و مشتاقانه شنوای نظرها و انتقادهای شما هستیم.