

کتاب جامع مدیریت پاداش

(ترجمه و تدوین: آرمنسترانگ: نسخه سال‌های ۲۰۱۰-۲۰۱۵-۲۰۱۹)

Armstrong's Handbook of Reward Management Practice

ترجمه:

حسن صراف جوشقانی - حمیدرضا اقرایی - سعیده آهنگری



شرکت چاپ و نشر بازرگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

تهران ۱۳۹۹

سرشناسه:

عنوان و نام پدیدآور:

مشخصات نشر:

مشخصات ظاهری:

شابک:

وضعیت فهرست نویسی:

یادداشت:

Armstrong, Michael

آرمسترانگ، مایکل، ۱۹۲۸ - م.

کتاب جامع مدیریت پاداش (ترجمه هندبوک آرمسترانگ: نسخه سالهای ۲۰۱۵-۲۰۱۰)/ترجمه حسن صراف جوشقانی، حمیدرضا قربانزاده کریمی، سعیده آهنگری.

تهران: شرکت چاپ و نشر بازگانی، ۱۳۹۸.

۴۱۹ ص.

۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۷۲۸-۰۰

فیبا

عنوان اصلی: Armstrong's handbook of reward management practice : improving performance through reward, 3 rd ed, 2010

Incentives in industry

Employee motivation

Wages

مشوق های صنعتی

انگیزش در کار

حقوق و دستمزد

موضوع:

موضوع:

موضوع:

شناسه افزوده:

شناسه افزوده:

شناسه افزوده:

رده بندی کنگره:

رده بندی دیویی:

شماره کتابشناسی ملی:

صراف جوشقانی، حسن، ۱۳۵۴ -، مترجم

قربانزاده کریمی، حمیدرضا، ۱۳۵۳ -، مترجم

آهنگری، سعیده، ۱۳۶۲ -، مترجم

HF۵۵۴۹/۵۱۵

۶۵۸/۳۱۴۲

۶۱۰۰۴۱۱

شرکت چاپ و نشر بازگانی

وابسته به مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازاریابی

کتاب جامع مدیریت پاداش

ترجمه: حسن صراف جوشقانی - حمیدرضا قربانزاده کریمی - سعیده آهنگری

صفحه آرا: سولماز دمندانی

طراح جلد: پاشا دارابی

چاپ اول: بهار ۱۳۹۹

قیمت: ۷۸۰۰۰ تومان

تیراژ: ۳۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۴۶۸-۷۲۸-۰۰

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: شرکت چاپ و نشر بازگانی

«کلیه حقوق محفوظ و مخصوص شرکت چاپ و نشر بازگانی می باشد»

نشانی: تهران، خیابان کارگر شمالی، نیش کوچه همدان، شماره ۱۲۰۴

توزیع و پخش: ۶۶۹۳۹۳۲۹ - ۰۲۱ / فروشگاه مرکزی: ۶۶۴۲۵۱۱۸ - ۰۲۱

واحد سفارش چاپ کتاب: ۶۶۴۳۹۲۰۶ - ۰۲۱

واحد نشر الکترونیک: ۶۶۴۳۹۲۰۲ - ۰۲۱ / digital.cppc.ir

WWW.CPPC.ir / WWW.1CPPC.ir

فروشگاه های اینترنتی



فهرست مطالب

۲۹	پیشگفتار مترجم
۳۱	مقدمه کتاب: جای مدیریت پاداش
	بخش اول - ضرورت‌های مدیریت پاداش
۳۷	فصل اول: بررسی اجمالی مدیریت پاداش
۳۸	مقدمه
۴۰	۱- تعریف مدیریت پاداش
۴۰	۲- مدیریت یکپارچه پاداش
۴۱	۳- مدیریت پاداش راهبردی
۴۱	۴- مدیریت پاداش مبتنی بر شواهد
۴۲	۵- چارچوب مدیریت پاداش
۴۴	۶- فلسفه پاداش
۴۴	۷- اهداف مدیریت پاداش
۴۵	۱-۷- دستیابی به اهداف کسب و کار و عملکرد بالا
۴۵	۲-۷- پشتیبانی و توسعه فرهنگ سازمانی
۴۵	۳-۷- تعریف پیامدها، رفتار و اخلاق شایسته
۴۵	۴-۷- تطابق پاداش کارکنان با ارزش‌های سازمانی و ارزش‌های ایجاد‌ی آنها
۴۶	۵-۷- انطباق شیوه پرداخت پاداش با نیازهای کارکنان
۴۶	۶-۷- کمک به جذب و نگهداشت کارکنان کیفی
۴۶	۷-۷- موفقیت در التزام و دبستگی افراد
۴۶	۸- اصول مدیریت پاداش

۴۷	۸-۱- اصل عدالت توزیع
۴۷	۸-۲- اصل عدالت روبه
۴۷	۸-۳- اصل انصاف
۴۸	۸-۴- اصل برابری و عدل
۴۸	۸-۵- اصل هماهنگی
۴۸	۸-۶- اصل شفافیت
۴۸	۸-۷- اصل انطباق راهبردی
۴۹	۸-۸- اصل شرایط فرهنگی و وابستگی
۴۹	۸-۹- اصل عملکرد و پاداش
۴۹	۸-۱۰- اصل تقسیم بندی
۴۹	۹- عوامل مؤثر در دستیابی به اهداف
۵۰	۹-۱- زمینه داخلی
۵۱	۹-۲- زمینه خارجی
۵۳	۱۰- مفاهیم اساسی
۵۳	۱۰-۱- دیدگاه مبتنی بر منابع
۵۴	۱۰-۲- مدیریت سرمایه انسانی
۵۴	۱۰-۳- نظریه انگیزش
۵۷	۱۱- مدیریت پاداش اثربخش
۵۸	۱۲- شش راهنمایی برای مدیریت پاداش
۵۹	References

۶۱	فصل دوم: سیستم پاداش
۶۳	مقدمه
۶۳	۱- نحوه عملکرد سیستم پاداش
۶۴	۱-۱- راهبردهای پاداش
۶۴	۱-۲- سیاست های پاداش
۶۴	۱-۳- تجربه های پاداش
۶۴	۱-۴- فرآیندهای پاداش
۶۵	۱-۵- روبه های پاداش
۶۵	۲- اجزای یک سیستم پاداش
۶۶	۲-۱- راهبرد کسب و کار

۶۶	۲-۲- راهبرد پاداش
۶۶	۳-۲- سیاست پاداش
۶۷	۴-۲- پرداخت پایه اصلی
۶۷	۵-۲- ارزیابی شغل
۶۸	۶-۲- تجزیه و تحلیل نرخ بازار
۶۸	۷-۲- درجه و ساختار پرداخت
۶۹	۸-۲- ارتقای پرداخت
۶۹	۹-۲- پرداخت مشروط به عملکرد، مشارکت، لیاقت یا مهارت
۷۰	۱۰-۲- پرداخت مرتبط با خدمت
۷۱	۱۱-۲- توقف بازنشستگی (مستمری) و مزایای کارکنان
۷۱	۱۲-۲- کنترل هزینه
۷۱	۱۳-۲- مدیریت عملکرد
۷۲	۱۴-۲- پاداش های غیر مالی
۷۲	۱۵-۲- جبران خدمت جامع
۷۲	۱۶-۲- پاداش جامع
۷۲	۳- معرفی انواع سیستم های پاداش عملیاتی
۷۲	۱-۳- شرکت آگن انگلستان
۷۲	۲-۳- فروشگاه B&Q
۷۳	۳-۳- شرکت BT
۷۴	۴-۳- شرکت گلکسو اسمیت کلاین (GSK)
۷۵	۵-۳- موسسه مشاوره کنت
۷۵	۴- شش راهنمایی برای سیستم های پاداش
۷۶	References

۷۷	فصل سوم: پاداش جامع
۷۸	مقدمه
۷۸	۱- تعریف پاداش
۷۹	۲- مفاهیم کلیدی
۸۰	۱-۲- انگیزه درونی
۸۰	۲-۲- یکپارچگی
۸۰	۳- اجرای پاداش جامع

۸۱	۴- اهمیت پاداش جامع
۸۲	۵- مزیت های پاداش جامع
۸۳	۶- معرفی انواع مدل های پاداش جامع
۸۳	۶-۱- مدل تاورنر پیرین
۸۵	۶-۲- مدل وردات و رک
۸۵	۶-۳- مدل زینگهم و شوستر
۸۶	۶-۴- مدل "های گروپ"
۸۶	۶-۵- مدل IDS
۸۶	۷- سایر مدل های پاداش جامع
۸۷	۸- ارزیابی مدل های پاداش جامع
۸۸	۹- معرفی پاداش جامع
۸۹	۹-۱- روشن بودن اهداف
۹۰	۹-۲- مشارکت دادن سهامداران
۹۰	۹-۳- شناسایی اجزای پاداش
۹۱	۹-۴- اولویت بندی
۹۲	۹-۵- حوزه های کسب و کار در پاداش جامع
۹۳	۹-۶- طرحریزی برنامه توسعه
۹۴	۹-۷- برقراری ارتباطات
۹۴	۹-۸- مشارکت مدیران و سرپرستان عملیاتی
۹۵	۹-۹- پیاده سازی
۹۵	۱۰- پیاده سازی نمونه های مدل های پاداش های جامع
۹۵	۱۰-۱- مدل پاداش های جامع شرکت آگون (بیمه اتحادیه نروژ سابق)
۹۶	۱۰-۲- مدل پاداش جامع شرکت آسترازنکا
۹۷	۱۰-۳- مدل پاداش های جامع کابینه انگلستان
۹۸	۱۰-۴- مدل پاداش های جامع سنتریکا
۹۸	۱۰-۵- مدل پاداش جامع سازمان خدمات مالی (FSA)
۹۹	۱۰-۶- مدل پاداش های شرکت (GSK)
۹۹	۱۰-۷- مدل پاداش های جامع ایبریس
۱۰۰	۱۰-۸- مدل پاداش های جامع شرکت لویدز تی اس بی
۱۰۱	۱۰-۹- مدل پاداش های جامع شرکت نیشن واید
۱۰۱	۱۰-۱۰- مدل پاداش های جامع شرکت یونیلور

۱۰۲	۱۱- شنش راهنمایی برای معرفی پاداش جامع
-----	--

۱۰۲	References
-----	------------

فصل چهارم: پاداش راهبردی ۱۰۵

۱۰۵	مقدمه
-----	-------

۱۰۶	۱- تعریف مدیریت پاداش راهبردی
-----	-------------------------------

۱۰۶	۲- منطق پاداش راهبردی
-----	-----------------------

۱۰۷	۳- مشکل مفهوم پاداش راهبردی
-----	-----------------------------

۱۰۸	۴- ویژگی های پاداش راهبردی
-----	----------------------------

۱۰۹	۵- فلسفه ساخت پاداش
-----	---------------------

۱۰۹	۶- اصول راه
-----	-------------

۱۱۰	۱-۶- شرکت ایگود، ایران
-----	------------------------

۱۱۰	۲-۶- شرکت
-----	-----------

۱۱۱	۳-۶- شرکت هواپیمایی
-----	---------------------

۱۱۱	۴-۶- شرکت مخابرات
-----	-------------------

۱۱۲	۵-۶- شرکت دیاگو
-----	-----------------

۱۱۳	۶-۶- شرکت KPMG
-----	----------------

۱۱۳	۷-۶- شرکت لویدز تی اس بی
-----	--------------------------

۱۱۳	۸-۶- شرکت تسکو
-----	----------------

۱۱۴	۹-۶- شرکت خدمات شهری انگلستان
-----	-------------------------------

۱۱۵	۷- راهبرد پاداش
-----	-----------------

۱۱۵	۱-۷- هدف راهبرد پاداش
-----	-----------------------

۱۱۶	۲-۷- مفهوم راهبرد پاداش
-----	-------------------------

۱۱۶	۳-۷- راهبرد کلان
-----	------------------

۱۲۰	۸- راهبرد پاداش ویژه
-----	----------------------

۱۲۱	۱-۸- ساختار راهبرد پاداش
-----	--------------------------

۱۲۱	۲-۸- شاخص های اثربخشی راهبرد پاداش
-----	------------------------------------

۱۲۲	۹- توسعه راهبرد پاداش
-----	-----------------------

۱۲۲	۱-۹- محدودیت ها در رویکرد راهبرد پاداش
-----	--

۱۲۲	۲-۹- رویکرد تحولی تدریجی نه انقلابی
-----	-------------------------------------

۱۲۲	۳-۹- تمرکز روی مفاهیم
-----	-----------------------

۱۲۲	۴-۹- مدیریت تعادلی
۱۲۳	۵-۹- سادگی
۱۲۳	۶-۹- فکریاده سازی
۱۲۳	۷-۹- رسیدن به یکپارچگی افقی و عمودی
۱۲۴	۱۰- پیاده سازی راهبرد پاداش
۱۲۴	۱۰-۱- مسائل و مشکلات پیاده سازی راهبرد پاداش
۱۲۵	۱۰-۲- پیاده سازی راهبردهای با ارزش و دست یافتنی
۱۲۵	۱۱- شش راهنمایی برای پیاده سازی راهبرد پاداش
۱۲۵	References

۱۲۷	فصل پنجم. پاداش بین المللی
۱۲۷	مقدمه
۱۲۸	۱- صحنه بین المللی
۱۲۹	۲- راهبرد پاداش بین المللی
۱۲۹	۲-۱- انسجام و یکپارچه سازی
۱۳۰	۲-۲- همگرایی یا واگرایی: ملاحظات کمی
۱۳۱	۲-۳- همگرایی یا واگرایی در سیاست پاداش
۱۳۲	۲-۴- اصول راهنما در پاداش بین المللی
۱۳۳	۲-۵- مفهوم راهبرد پاداش بین المللی
۱۳۳	۳- پاداش کارکنان خارجی
۱۳۳	۳-۱- سیاست های پرداخت به کارکنان خارجی
۱۳۴	۳-۲- پرداخت کارکنان خارجی
۱۳۵	۳-۳- انتخاب رویکرد
۱۳۵	۳-۴- فوق العاده پرداخت ها
۱۳۶	۳-۵- انواع فوق العاده پرداخت ها و مزایای شغلی
۱۳۶	۴- شش راهنمایی برای پاداش های بین المللی
۱۳۷	References

بخش دوم - عملکرد و پاداش

۱۴۳	فصل ششم: التزام و پاداش
۱۴۴	مقدمه
۱۴۴	۱- معنی التزام کارکنان
۱۴۶	۲- چرایی اهمیت التزام
۱۴۷	۳- عوامل موثر بر التزام کارکنان
۱۴۸	۴- دستیابی به التزام
۱۴۸	۴-۱- انگیزه درونی
۱۴۹	۴-۲- مدل ۱ کا
۱۴۹	۴-۳- مدل مستقیم
۱۵۰	۵- سیاست توسعه التزام از طریق پاداش
۱۵۰	۶- شش راهنمایی در بهبود التزام از طریق پاداش
۱۵۱	References

۱۵۳	فصل هفتم: پاداش های مالی
۱۵۴	مقدمه
۱۵۵	۱- انگیزه ها و پاداش ها
۱۵۶	۲- نقش پول
۱۵۶	۲-۱- دلایل موافقان
۱۵۶	۲-۲- دلایل مخالفان
۱۵۷	۳- معیارهای اثربخشی پاداش های مالی
۱۵۹	۴- نتیجه گیری
۱۵۹	۵- شش راهنمایی در به کارگیری پاداش های مالی
۱۶۰	References

۱۶۵	فصل هشتم: پاداش های غیرمالی
۱۶۶	مقدمه
۱۶۶	۱- اهمیت پاداش های غیرمالی
۱۶۶	۲- انواع پاداش های غیرمالی
۱۶۷	۳- پاداش های برونی فردی

۱۶۷	۳-۱- به رسمیت شناختن غیرمالی
۱۶۸	۳-۲- تمجید
۱۶۸	۳-۳- بازخورد
۱۶۸	۴- پاداش های درونی فردی
۱۶۸	۴-۱- به انجام رساندن کارها
۱۶۸	۴-۲- استفاده از توانایی ها
۱۶۹	۴-۳- دستیابی
۱۶۹	۴-۴- مسئولیت پذیری
۱۶۹	۴-۵- اختیار
۱۶۹	۴-۶- نگرش پذیری
۱۶۹	۴-۷- فضا و رشد کردن
۱۷۰	۵- پاداش های بیرونی
۱۷۰	۶- پاداش های درونی
۱۷۰	۶-۱- کیفیت زندگی کارکنان
۱۷۱	۶-۲- ارزش های بنیادی
۱۷۱	۷- شش راهنمایی در به کارگیری پاداش غیرمالی
۱۷۲	References

۱۷۳	فصل نهم: طرح پرداخت مشروط
۱۷۴	مقدمه
۱۷۴	۱- مقاصد پرداخت مشروط
۱۷۵	۲- معیارهای موفقیت
۱۷۶	۳- پرداخت مرتبط با عملکرد (PRP)
۱۷۶	۳-۱- مفروضات درباره پرداخت PRP
۱۷۷	۳-۲- روش های راه اندازی PRP
۱۷۸	۴- پرداخت مهارت پایه
۱۷۸	۴-۱- روش های راه اندازی
۱۷۹	۴-۲- نتیجه گیری از پرداخت مهارت پایه
۱۷۹	۵- نتایج کلی در مورد پرداخت های مشروط
۱۸۰	۶- شش راهنمایی در توسعه طرح های پرداخت مشروط
۱۸۱	References

۱۸۳	فصل دهم: طرح پاداش نقدی
۱۸۳	مقدمه
۱۸۴	۱- تعریف طرح‌های پاداش نقدی
۱۸۴	۲- اهداف طرح‌های پاداش نقدی
۱۸۵	۳- منطق طرح‌های پاداش نقدی
۱۸۶	۴- معیاری برای اثربخشی طرح پاداش نقدی
۱۸۷	۵- طراحی طرح پاداش نقدی
۱۸۷	۱-۵- فرمول
۱۸۸	۲-۵- معرفی طرح پاداش نقدی پیشنهادی
۱۸۹	۶- شش الزامی در طرح پاداش نقدی
۱۸۹	References
۱۹۱	فصل یازدهم: پرداخت تیمی
۱۹۱	مقدمه
۱۹۲	۱- تعریف پرداخت تیمی
۱۹۲	۱-۱- ماهیت یک تیم
۱۹۲	۲-۱- انواع تیم‌ها
۱۹۳	۲- هدف از پرداخت تیمی
۱۹۴	۳- منطق پرداخت تیمی
۱۹۴	۴- نحوه پرداخت تیمی
۱۹۴	۱-۴- فرمول پرداخت تیمی
۱۹۴	۲-۴- روش توزیع پاداش نقدی
۱۹۵	۳-۴- پرداخت تیمی و پرداخت فردی
۱۹۵	۴-۴- عملکرد فردی بالا و پایین در تیم
۱۹۵	۴-۵- پاداش‌های نقدی تیم پروژه
۱۹۶	۴-۶- پاداش‌های نقدی ویژه
۱۹۶	۵- نیازمندی‌های پرداخت تیمی
۱۹۶	۶- مزایا و معایب پرداخت تیمی
۱۹۶	الف- مزایا
۱۹۷	ب- معایب
۱۹۷	۷- توسعه پرداخت تیمی

پیشگفتار مترجم

ایجاد انگیزه در افراد برای دست‌یابی به سطوح بالای بهره‌وری از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. با نگاهی به تاریخ معاصر، مهم‌ترین منبع رشد کشورها و سازمان‌ها، توسعه مهارت‌ها، آموزش‌ها، رفتارها و انگیزه‌های انسان است؛ به‌طوری‌که سرمایه‌گذاری در این عوامل در نهایت، منجر به ارتقای چشمگیر بهره‌وری شده است.

در عرصه صنعت، حدایت نیز محققان معتقدند انگیزه، محرک همه فعالیت‌های انسانی به‌ویژه در بعد شغلی است. در ایجاد انگیزه مطابق نظریات موجود، عوامل زیادی با توجه شرایط فردی و اجتماعی افراد قابل بررسی است؛ از جمله به‌طور مشخص پاداش‌های مادی و معنوی موجب ایجاد انگیزه و در پی آن تغییر نگرش و رفتار انسان‌ها می‌شود. با این طراحی، مهندسی و اجرای سیستم‌های پرداخت در سازمان‌های صنعتی و غیرصنعتی به‌توان ضرورتی برای ایجاد انگیزه و مشارکت کارکنان در کارها برای دست‌یابی به بهره‌وری بیشتر خواهد بود.

سازمان‌ها، صنایع و مؤسسات داخلی برای حفظ و رسیدن به اهداف و آمال خود بایستی بهای بیشتری به سرمایه انسانی و راه‌های بهره‌ور کردن آن بدهند. بدیهی است تجربیات سازمان‌های پیشرو و سایر پژوهشگران در زمینه مسائل انگیزشی، به‌خصوص پاداش‌ها و اسکار اساسی برای ارتقای بهره‌وری در کشور خواهد بود.

در خصوص بسط دانش سیستم‌های پاداش (شامل حقوق، دستمزد و مزایا) تاکنون کتب مختلفی ترجمه و تالیف شده است که برغم همه مزایا و تلاش‌های محققان، تناقض و ناکاستی‌هایی نیز به چشم می‌خورد و بعضاً نمی‌توان یک کتاب جامع به زبان فارسی در حوزه مدیریت پاداش با تبیین همه بخش‌ها و زوایای کار معرفی نمود. با توجه به رسالت شرکت چاپ و نشر بازگانی جهت جستجو و معرفی مراجع دانشی مناسب در بخش‌های مختلف - از جمله منابع انسانی - تلاش‌هایی در جهت معرفی و پیدا نمودن مرجع خاص در خصوص سیستم‌های پاداش صورت گرفت که نهایتاً کتاب مرجع

معروفی با عنوان: هندبوک آرمسترانگ در شیوه مدیریت پاداش^۱ چاپ سال ۲۰۱۰ و همین کتاب با برخی تغییرات در چاپ سال ۲۰۱۵^۲ و اخیراً با تغییرات دیگری در سال ۲۰۱۹^۳ چاپ که نسخ مزبور توسط مترجمان دریافت و بررسی گردیده است. نویسنده اصلی این هندبوک، مایکل آرمسترانگ^۴ تقریباً با سابقه‌ترین و معروف‌ترین پژوهشگر و نظریه پرداز سیستم‌های پرداخت پاداش در جهان می‌باشد و موسسه انتشاراتی کوگان پیج^۵ در لندن آن را بارها چاپ کرده است.

جهت ترجمه و اقتباس نیز سعی گردیده است با توجه به جامعیت و محتوای دانشی هندبوک ذکر شده، فصول مشترک از نسخه چاپ سال ۲۰۱۰ و فصول خاص از نسخ چاپ سال ۲۰۱۵ و ۲۰۱۹ (آخرین نسخ چاپ و منتشر شده) انتخاب و ترجمه شود.

به نظر می‌رسد با توجه به جای خالی کتاب‌های مرجع در خصوص مدیریت پاداش و سیستم‌های آن، ترجمه و اقتباس کتاب فوق تاثیر مناسبی بر ارتقای سطح علمی مخاطبان و فعالان این حوزه داشته باشد و آنها را شکل دهنده سببی از محتوای دانشی این کتاب بهره برداری نمایند. در پایان از همه دست اندرکاران، به ویژه بنادکتر محمد صراف از دانشگاه رایس که زمینه‌آشنایی و ترجمه هندبوک آرمسترانگ را فراهم کرده‌اند، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌شود.

1. Michael Armstrong- Armstrong's Handbook of Reward Management Practice - Improving Performance Through Reward- Third edition. 2010
2. Michael Armstrong- Armstrong's Handbook of Reward Management Practice - An evidence - based guide to Improving Performance Through Reward-Fifth edition , 2015
3. Michael Armstrong & Duncan Brown- Armstrong's Handbook of Reward Management Practice - Improving Performance Through Reward- Sixth edition, 2019
4. Michael Armstrong
5. Kogan Page