

بررسی تأثیر راهبردهای جبران خدمات بر رضایت شغلی در بین کارمندان شرکت خصوصی

حسین خیران*، مریم بهمنی**، محمد عقیقی***

چکیده

مدیران شرکت‌ها بر این باورند که تنها افزایش حقوق و دستمزد موجب رضایت شغلی کارکنان می‌شود و از تأثیر راهبردهای جبران خدمات بر رضایت شغلی که موجب بهبود کارایی عملکرد کارکنان می‌شود، غافلند. هدف از این پژوهش، یافتن تأثیر راهبردهای جبران خدمات (شامل حقوق و دستمزد، پاداش‌ها و مزایا) بر رضایت شغلی در بین کارمندان شرکت خصوصی می‌باشد. بر اساس نتایج آزمون‌های مقایسه میانگین دو پرسشنامه، آزمون واریانس و آزمون لوین وجود رابطه بین دو مؤلفه و تأثیر آن‌ها و همچنین تأثیر خرده مقیاس‌های راهبردهای جبران خدمات بر رضایت شغلی با آزمون رگرسیون چند متغیره به روش Enter مورد ارزیابی قرار گرفت. در این بررسی، نگرش ۸۴ نفر از جامعه ۱۰۰ نفری کارکنان این شرکت، مورد سنجش قرار گرفت. به این منظور، از پرسشنامه‌ی مدل جامع راهبردهای جبران خدمات استفاده شد. این پرسشنامه شامل هفت بعد است که چهار بعد آن در ارتباط با رضایت از پرداخت (سطح، ساختار، افزایش و روش‌های پرداخت متغیر) و سه بعد دیگر در ارتباط با مزایا (سطح، تعیین و مدیریت مزایا) می‌باشد. همچنین پرسشنامه رضایت شغلی شامل پنج خرده مقیاس سیستم پرداخت، نوع شغل، فرصت‌های پیشرفت، جوسازمانی، روش رهبری و شرایط فیزیکی می‌باشد. نتایج نشان داد راهبردهای جبران خدمات بر رضایت شغلی تأثیر مثبت دارد و همچنین در بین خرده مقیاس‌ها تنها با افزایش دو متغیر ساختار پرداخت و پرداخت متغیر، رضایت شغلی کارمندان بیشتر می‌شود که تأثیر پرداخت متغیر بیشتر است و دیگر خرده مقیاس‌ها با رضایت شغلی رابطه‌ای ندارند.

کلیدواژگان: جبران خدمات، رضایت شغلی، رضایت از پرداخت، مزایا، حقوق و دستمزد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۱۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۰۲

* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب‌وکار-مالی، موسسه آموزش عالی فیض کاشانی، کاشان، ایران،

رایانامه نویسنده مسئول: hkheiran@gmail.com

** عضو هیئت‌علمی، گروه آموزشی مدیریت مالی، دانشگاه فنی و حرفه‌ای کاشان، کاشان، ایران.

*** دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۱. مقدمه

گرچه مواردی همچون امنیت شغلی، حقوق و دستمزد، پیشرفت، زمان کاری و غیره، تعهد کارفرمایان شمرده می‌شوند که باید برای همه کارگران تعبیه گردد (Turker & Altuntas, 2014) اما چندی از مدیران، با توجه به انتخابی که دارند پرداخت کارکنان در ادامه رفاه کارگران را تا پایین‌ترین میزان ممکن کاهش می‌دهند (Yu, 2013) که موجب نارضایتی شغلی کارگران می‌شود. رضایت شغلی یکی از شاخص‌های کیفیت زندگی در مدیریت منابع انسانی و یکی از عوامل مهم در موقعیت شغلی است که موجب افزایش کارایی و احساس رضایت فردی است. شکی نیست رضایتمندی از فعالیت کاری در پایان روز احساس شنودی و رسیدن به توفیقی را در مردم ایجاد می‌کند. افزایش سازگاری بین کارکنان و اهداف سازمانی موجب افزایش انگیزش و عملکرد و رضایت شغلی و در نتیجه افزایش عملکرد کارکنان می‌شود (محمدتبار، ۱۳۹۴). پژوهشگران یافته‌اند که با احساس خشنودی از رفتار دادگرایانه سازمان، میزان رضایت شغلی و رضایت از سرپرست افزایش می‌یابد. وجود احساس برخورد غیر دادگرایانه در کارکنان موجب کاهش عملکرد شغلی کارکنان و کاهش پایبندی نسبت به سازمان و رضایت شغلی می‌شود (حسنی و دیگران، ۱۳۹۳). و موجب اثرات بی‌شماری نظیر غیبت‌های مجاز و غیرمجاز، کاهش تعهد شغلی، شکایت و اعتصاب، بازنشستگی زودرس و می‌گردد (اعتمادی، ۱۳۹۴). یکی از عواملی که می‌تواند بر رضایت شغلی مؤثر باشد راهبردهای جبران خدمات می‌باشد.

جبران خدمات نقدی، از مهم‌ترین و چالش‌انگیزترین حوزه جبران خدمات می‌باشد (دیواندری علی، ۱۳۹۷). بیش از ۷۰ درصد بسته جبران خدمات را جبران خدمات نقدی تشکیل می‌دهد (موسسه آمار کار ایالات متحده^۱، ۲۰۰۷). جبران خدمات نقدی

¹ U.S. Bureau of Labor Statistics

پرداخت ثابت، متغیر یا مبتنی بر عملکرد در بر می‌گیرد که شامل عملکردهای کوتاه-مدت و بلندمدت بوده و نیازهای مالی کارکنان را تأمین می‌کند (Milkovich & Newman, 2008) درحالی‌که از طرفی شاهد افزایش روزه‌روز رشد پرداخت مبتنی بر عملکرد می‌باشیم (Park & Sturman, 2012). از طرفی بر طبق نتایج تجربی، تعیین‌کننده اصلی پیامدهای مهم سازمانی از قبیل پویایی بازار کار، ماندگاری کارکنان، فرسودگی و ترک خدمت و رفتارهای گوشه‌نشینی از قبیل دیرکرد و استعمال مواد مخدر، رضایت شغلی است؛ بنابراین می‌توان گفت رضایت شغلی پایین موجب عملکرد ضعیف در نتیجه بهره‌وری پایین و در ادامه ترک خدمت کارمندان را می‌شود (Pacheco & webber, 2016). در چندین پژوهش ارتباط بین رضایت شغلی و ترک خدمت کارمندان نیز مورد بررسی قرار گرفته است. احتمال ترک خدمت کارکنانی که از شغلشان راضی هستند نسبت به کارکنان ناراضی، کمتر است (Rhodes & Toogood, 2016) هدف از این مطالعه آشکار شدن تأثیر جبران خدمات بر میزان رضایت شغلی کارکنان می‌باشد. متغیر بنیادی و مستقل این پژوهش، راهبردهای جبران خدمات است، و نشانه‌ها و پیامدهای ناشی از راهبردهای جبران خدمات بر رضایت شغلی کارمندان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۲. مبانی نظری

امروزه، از مهم‌ترین وظایف مدیران منابع انسانی برای بهبود عملکرد کارمندان، در اجرای مؤثر راهبردها و دستیابی به عملکرد مطلوب در شرکت‌ها، برآوردن انتظارات جبران خدمات کارمندان می‌باشد (Samara et al., 2021)

جبران خدمات

مفهوم جبران خدمات به دو گونه تعریف شده است. در تعریف علمی، جبران خدمات شامل همه بازده‌های مالی و خدمات محسوس و منافی که کارکنان به‌عنوان بخشی از پرداخت دریافت می‌کنند (Milkovich & Newman, 2008).

یکی از ارکان نظام جامع مدیریت منابع انسانی جبران خدمات می‌باشد که حوزه‌ای گیرا، به‌سرعت دگرگون به شمار می‌آید (Redman & Wilkinson, 2019). این حوزه دارای مفهوم گسترده، فرآیند طراحی ساختار حقوق و دستمزد، ساختار پاداش، رده‌بندی و ارزیابی کسب‌ها و همچنین نظم دهی جداول حقوق و دستمزد را پوشش می‌دهد (موسوی، ۱۳۹۳).

رضایت

رضایت، از کار انجام‌شده برمی‌خیزد و یکی از مؤثرترین محرک جهت انجام کار می‌باشد. مدیری شایسته است که برای افزایش این رضایت از انگیزش‌های خوشایند استفاده کند.

رضایت شغلی

دیدگاه و نگرشمان به شغل یک حس خوب یا بد در ما ایجاد می‌کند؛ این حس با عوامل کاری زیادی مربوط می‌شود که سرآغاز آن اکنون ما و پایان آن رسیدن به آرمان-های وظایف خود می‌باشد (مهداد، ۱۳۹۲). به دلیل دیدگاه‌های گوناگون روانشناسان و نظریه‌پردازان رفتار سازمانی، تعاریف بسیاری در مورد رضایت شغلی ارائه شده است. گروهی از ایده پردازان، رضایت شغلی را از دیدگاه برآوردن خواسته‌ها و آرسی کرده و گروهی دیگر، میزان همخوانی ارزش‌ها با بازتاب کار و یا هماهنگی و سازگاری ویژگی‌های شخصیتی را با تقاضای پیرامون و اسباب کار موردسنجش قرار داده‌اند و شماری نیز بر عامل‌های روانی و ز و یا موارد دیگر از این قبیل تأکید دارند. لذا هر نظریه‌پردازی تعریف رضایت شغلی را با توجه به نگرش خویش بیان می‌کند (محمدتبار، ۱۳۹۴).

رضایت شغلی داوری تعیین‌کننده درباره میزان رضایت کارمند از حرفه‌اش می‌باشد که دربرگیرنده دو زیرمجموعه عاطفی و شناختی است (Edwards, 2018). به‌عبارت‌دیگر افرادی که به دنبال دگرش شغل خود می‌باشند و یا دوستدار دورکاری

هستند، شاد نیستند. بر پایه پژوهش‌ها، رضایت شغلی با گیرایی کارکنان از بهتر زیستن و بهداشت روانی و جسمانی ارتباط مستقیم دارد (رجبی، ۱۳۹۲).

امام علی علیه‌السلام به مالک اشتر در مورد راهبردهای جبران خدمات و رضایت شغلی در جبهه‌های نبرد می‌فرماید: از امکانات مالی خود بیشتر در اختیارشان گذار؛ به اندازه‌ای که خانواده‌هایشان در پشت جبهه و خودشان در آسایش کامل باشند (نامه ۵۳ نهج البلاغه).

پیشینه پژوهش

چون جبران خدمات ماهیت چندبعدی دارد، در رشته‌های مختلف تحقیقات بر روی بعد خاصی معطوف شده است (دیواندری و همکاران، ۱۳۹۷).

با توجه به نقش حیاتی رهبری در رضایت شغلی، برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران با موضوع سبک‌های مثبت رهبری و حمایت سرپرستان از کارکنان همچون تجلیل از موفقیت افراد و گروه‌های کاری می‌تواند رضایت شغلی را بهبود بخشد. همچنین گردآوری سیاست‌هایی که موجب افزایش مسئولیت کارمندان و آسان کردن کار آن‌ها می‌شود یک حس عمومی مالکیت ایجاد می‌کند که سبب افزایش علاقه شغلی و در نتیجه افزایش رضایت شغلی می‌شود (Yasin et al., 2020).

در جدول ۱ بخشی از تحقیقات صورت گرفته در حوزه جبران خدمات و رضایت شغلی ارائه شده است. همان‌طور که بیان شد هیچ تحقیقی وجود نداشت که تأثیر راهبردهای جبران خدمات بر رضایت شغلی را با توجه به ویژگی‌های پرسشنامه به این شکل بررسی و تحلیل کرده باشد، از این رو می‌توان گفت که تحقیق حاضر به بسط مفاهیم پرداخته و از نوع توسعه‌یابی است.

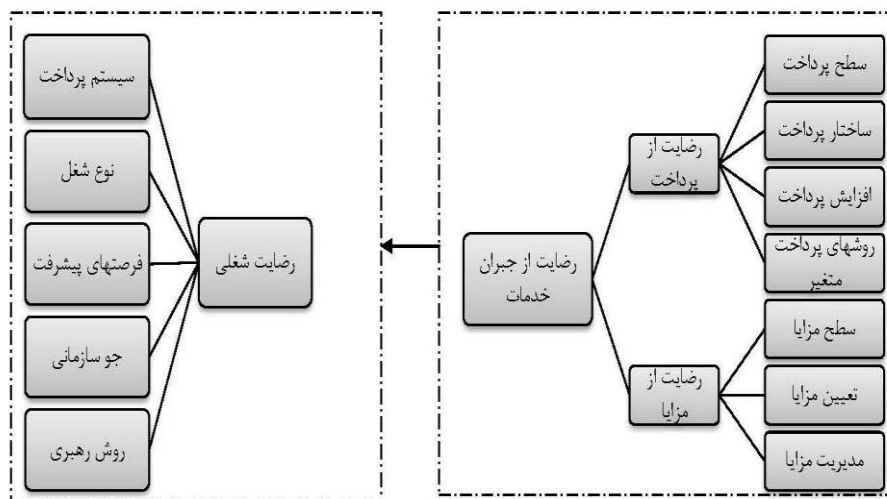
جدول (۱) پیشینه تجربی پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه راهبردهای جبران خدمات و رضایت شغلی

محققان	خلاصه پژوهش
(Jeffrey, 2009; Kube, Maréchal et al., 2012; Schall & Mohnen, 2015)	از جمله مواردی که می‌تواند افزایش رضایت شغلی و در نتیجه بالا رفتن بهره‌وری شود، آگاه کردن کارکنان در ارزش مزایای غیر از حقوق می‌باشد. برآیندها نشان می‌دهد بازده بهره‌وری مزایای غیر از حقوق و دستمزد نسبت به مزایای نقدی در شرایط یکسان بیشتر است.
(Siregar & Maryati, 2021)	پاداش یا مزایای پرداخت‌شده‌ی شرکت به کارکنان در رضایت کارمندان از کار خود تأثیر می‌گذارد. هرچه جبران خدمات بیشتر پرداخت شود، کارمند احساس رضایت بیشتری نسبت به شغل خود دارد.
(Siregar et al., 2019)	پرداخت متغیر همواره موجب افزایش رضایت شغلی نمی‌باشد. بررسی نتایج برخی از تحقیقات حاکی از آن است که پرداخت متغیر نیز تأثیر معنی‌داری بر رضایت شغلی ندارد.
(Shadrack Rotich, 2021)	عواملی همچون حقوق، مزایا، سیاست‌های سازمان، شناخت، ارتقا، مسئولیت سبب ایجاد انگیزه و در نتیجه رضایت می‌شوند.
(Murtiningsih, 2020)	اجرای راهبردهای جبران خدمات به گونه‌ای منصفانه، برابر و برانگیزاننده به سازمان‌ها موجب استخدام و ماندگاری کارمندان می‌شود؛ بنابراین سازمان باید به دلیل تلاش‌ها و دستاوردهای آن‌ها جبران خدمات مناسبی فراهم نمایند تا آن‌ها احساس رضایت شغلی، ارزشمند بودن و وفاداری به سازمان را داشته باشند.
(Kamath & Verma, 2020)	اگر جبران خدمات دریافت شده در دانشکده‌ها مطابق انتظار باشد، موجب ایجاد رضایت شغلی شده و عملکرد کارمندان را از لحاظ کمی و کیفی افزایش می‌دهد.

با توجه به پیشینه مطالعات، رضایت شغلی نسبی است و تنها محدود به حقوق و دستمزد نمی‌شود. جهت مطالعه در مورد راهبردهای جبران خدمات و تأثیر آن بر رضایت شغلی بهتر است از نظرات و نگرش بهره‌مندان اصلی یعنی کارکنان سازمان صورت گیرد؛ یعنی کدام یک از خرده مقیاس‌های راهبردهای جبران خدمات موجب رضایت شغلی کارکنان می‌شود.

فرضیه پژوهش

بین مفهوم راهبردهای جبران خدمات و رضایت شغلی رابطه مثبت وجود دارد. افزایش هر کدام از مؤلفه‌های رضایت از پرداخت (سطح، ساختار، افزایش روش‌های پرداخت متغیر) موجب افزایش رضایت شغلی می‌شود. افزایش هر کدام از مؤلفه‌های رضایت از مزایا (سطح، تعیین و مدیریت مزایا) باعث افزایش رضایت شغلی می‌شود. در نمودار زیر نمونه کلی از مدل مفهومی تحقیق را با توجه به فرضیه پژوهش، پیشینه تحقیق و خرده مقیاس‌های بیان‌شده، نمایش داده-ایم:



نمودار ۲) مدل مفهومی پژوهش

۳. روش پژوهش

همان‌طور که در بخش قبل بیان شد، تاکنون تحقیقی تأثیر راهبردهای جبران خدمات بر رضایت شغلی را با توجه به خرده مقیاس‌های مذکور به این شکل بررسی و تحلیل نکرده است، از این رو می‌توان گفت که تحقیق حاضر به بسط مفاهیم پرداخته و از نوع کاربردی و با شیوه گردآوری شده کیفی می‌باشد. از نظر گردآوری اطلاعات نوع پژوهش توصیفی می‌باشد و چون رویکرد اصلی تعیین روابط علی میان متغیرهای تحقیق است از نوع پیوستگی نیز می‌باشد. بیشتر تحقیقات علوم رفتاری را می‌توان در زمره تحقیق توصیفی به شمار آورد. این تحقیق که هدف آن توصیف شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است صرفاً برای شناخت بیشتر شرایط موجود و مساعدت به فرآیند تصمیم‌گیری است (زهره سرمد و همکاران، ۱۳۸۷).

تعداد کل کارمندان این شرکت ۱۰۰ نفر هستند که با توجه به جدول مورگان تعداد ۸۰ نفر حجم نمونه جامعه آماری به صورت تصادفی انتخاب شده‌اند. پرسشنامه راهبردهای جبران خدمات شامل ۴۶ سؤال در ۷ خرده مقیاس مدیریت مزایا، ساختار پرداخت، سطح پرداخت، سطح مزایا، تعیین مزایا، افزایش حقوق و پرداخت متغیر و پرسشنامه رضایت شغلی شامل ۱۹ سؤال در ۵ خرده مقیاس نظام پرداخت، نوع شغل، فرصت‌های پیشرفت، جوسازمانی، سبک رهبری، شرایط فیزیکی می‌باشد. از منظر شکل، شامل سؤالات بسته پاسخ هستند و پاسخ‌های پرسشنامه به صورت ۵ گزینه‌ای با مقیاس لیکرت از کاملاً ناراضی تا کاملاً راضی در پرسشنامه راهبردهای جبران خدمات و از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم در پرسشنامه رضایت شغلی می‌باشد.

پرسشنامه استاندارد که در این پژوهش به کار گرفته شده در بسیاری از یافته‌های سابق تا تحقیقات نوین کاربرد داشته است (Heneman & Schwab, 1985). پرسشنامه مذکور «پرسشنامه رضایت از پرداخت» یا به اختصار^۱ PSQ نام دارد.

^۱ Pay Satisfaction Questionnaire

همان‌طور که ذکر شد این پرسشنامه از اعتبار و روایی خوبی برخوردار بوده به گونه‌ای که سال‌های متمادی مورد استفاده قرار گرفته و می‌گیرد. البته در یافته‌های واپسین پژوهندگان پس از اینکه پرسشنامه را به چهار گروه گوناگون جدا کرده‌اند و به کارگیری از هر قسمت را بسته به موضوع پژوهش روا دانسته‌اند (Williams et al., 2008).

در این پژوهش، برای آزمایش پایایی پرسشنامه راهبردهای جبران خدمات، از آزمون کرونباخ بر روی همه نمونه‌های پرسشنامه‌های پر شده استفاده شد. با توجه به اینکه آماره‌ی آزمون، عدد ۰,۹۶۹ و آماره آزمون کرونباخ بر روی همه نمونه‌های پر شده پرسشنامه رضایت شغلی مینه سوتا عدد ۰,۹۷ به دست آمد که این عدد بزرگ‌تر از ۰,۷ می‌باشد، پایایی پرسشنامه هم قابل قبول برآورد می‌شود.

همچنین همبستگی گویه با مقیاس جزء با کل بین ۰,۵ و ۰,۸ می‌باشد و بدان معنی است که گویه‌ها، سازه و مفهوم یکسانی را نشان داده و اندازه‌گیری می‌کنند.

پس از جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌های تکمیل شده کلیه اطلاعات وارد نرم‌افزار SPSS26 گردیده و تجزیه و تحلیل شد.

۴. یافته‌ها

در جدول ۲ میانگین میزان رضایت کارمندان در دو حوزه رضایت شغلی و راهبردهای جبران خدمات نشان داده شده است.

جدول ۲) میانگین مقدار رضایت کارمندان

میانگین	تعداد	
۳,۵	۸۴	رضایت شغلی
۳,۲	۸۴	راهبردهای جبران خدمات

جهت اثبات فرضیه‌ها قصد داریم تأثیر هفت خرده مقیاس راهبردهای جبران خدمات را بر رضایت شغلی کارمندان با روش رگرسیون خطی بسنجیم. با استفاده از روش Enter (همزمان)، مدل معنی‌داری به دست آمد.

در این بخش به بررسی همبستگی بین دو متغیر راهبردهای جبران خدمات و رضایت شغلی می‌پردازیم. انتظار داریم که دو متغیر با یکدیگر همبسته باشند به نحوی که با افزایش راهبردهای جبران خدمات رضایت شغلی نیز افزایش یابد.

چون در متغیرها در بررسی رابطه راهبردهای جبران خدمات و رضایت شغلی ترتیبی هستند از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده می‌کنیم. یافته‌ها نشان می‌دهد بین راهبردهای جبران خدمات و رضایت شغلی در شرکت، همبستگی مثبت وجود دارد ($r_s = 0.820, n=84, P<0.01$).

جهت مثبت رابطه نشان می‌دهد که با افزایش راهبردهای جبران خدمات، رضایت شغلی افزایش می‌یابد.

جدول ۲) ضریب همبستگی اسپیرمن

		رضایت از جبران خدمات	رضایت شغلی
رضایت از جبران خدمات	ضریب همبستگی (r_s)	۱,۰۰۰	۰,۸۲۰
	Sig. (P)	.	۰,۰۰
	N	۸۴	۸۴
رضایت شغلی	ضریب همبستگی (r_s)	۰,۸۲۰	۱,۰۰۰
	Sig. (P)	۰,۰۰۰	.
	N	۸۴	۸۴

با مشاهده سطح معنی‌داری حاصل‌شده در جدول ۳ تنها سطح معنی‌داری ساختار پرداخت و پرداخت متغیر کمتر از ۰,۰۵ می‌باشد که نشان‌دهنده تأثیرگذاری این دو متغیر بر رضایت شغلی است. با مقایسه ضریب استاندارد دو متغیر ساختار پرداخت (۰,۳۵۲) و پرداخت متغیر (۰,۴۳۷) نتیجه می‌گیریم متغیر پرداخت تأثیر بیشتری بر رضایت شغلی دارد و پیش‌بینی‌کننده قوی‌تری است.

جدول ۳) ضرایب خرده مقیاس‌های راهبردهای جبران خدمات با رضایت شغلی

Model	ضرایب غیراستاندارد	ضرایب استاندارد	t	Sig.	
	B ضریب رگرسیونی غیراستاندارد	خطای انحراف استاندارد	Beta ضریب رگرسیونی استاندارد		
رضایت شغلی	۱,۱۲۶	۰,۳۰۵		۳,۶۹۴	۰,۰۰۰
مدیریت مزایا	-۰,۰۹۵	۰,۱۳۳	-۰,۰۸۴	-۰,۷۱۵	۰,۴۷۷
ساختار پرداخت	۰,۲۸۹	۰,۱۰۵	۰,۳۵۲	۲,۷۴۴	۰,۰۰۸
سطح پرداخت	-۰,۱۱۵	۰,۱۰۲	-۰,۱۵۰	-۱,۱۲۸	۰,۲۶۳
سطح مزایا	۰,۱۲۵	۰,۱۱۴	۰,۱۲۸	۱,۰۹۸	۰,۲۷۶
تعیین مزایا	-۰,۰۶۹	۰,۱۴۵	-۰,۰۷۰	-۰,۴۷۳	۰,۶۳۸
افزایش پرداخت	۰,۲۱۲	۰,۱۱۰	۰,۲۵۷	۱,۹۳۹	۰,۰۵۶
پرداخت متغیر	۰,۴۱۲	۰,۱۳۱	۰,۴۳۷	۳,۱۳۹	۰,۰۰۲

۵. بحث و نتیجه‌گیری

بر طبق داده‌های ما، باید تلاش سازمان‌ها بر این باشد بسته‌های مزایا یا پاداش پایاپای با ارزش نقدی متناسب جهت افزایش رضایت شغلی فراهم نمایند و خوش‌اقبالی طولانی‌مدت آن‌ها را افزایش داده تا موجب بهبود عملکرد کارمندان شوند. حقوق و دستمزد پاره‌ایی از جبران خدمات می‌باشد. مدیران می‌توانند باهدف بهبود عملکرد کارمندان و حصول رضایت شغلی آن‌ها اعمال افزایش حقوق را بر پایه عملکرد فردی محاسبه کنند (Stewart & Brown, 2019). بسته افزایش مزایای شغلی و پاداش‌های غیر نقدی نیز می‌تواند ابزار مناسبی جهت جبران تلاش‌های کارمندان برای مدیرانی که قادر به تغییر دستمزد کارگران را نیستند باشد. البته باید بسته‌های جبران خدمات منصفانه میان کارکنان تقسیم شود. بر طبق نتایج پژوهشگران مزایای کوچک در ارزیابی مشترک، موردپسندتر می‌باشد. ارزیابی مشترک "مزایای اضافی" (به‌عنوان مثال تنظیم پاداش غیر نقدی به‌عنوان یک سود مالی) فقط در صورت رضایت افراد از پیشنهاد حقوق پایه، ممکن است تصمیم‌گیری را شکل دهد البته کارمندان باید از حقوق پایه خود راضی باشند، در غیر این صورت ایجاد انگیزه کارمندان در تصمیم‌گیری با پرداخت "مزایای اضافی" دور از انتظار است (Whillans et al., 2019). همچنین نظریه دوعاملی هرترزبرگ که روابط بین پاداش‌های ذاتی و برون‌زا را توصیف می‌کند با این استدلال همپوشانی دارد (دیواندری و همکاران، ۱۳۹۸).

همان‌طور که در نتیجه‌گیری بیان شد تأثیر ساختار پرداخت نسبت به دیگر خرده مقیاس‌ها بر رضایت شغلی بیشتر است. ساختار پرداخت یک طرح جبران خدمات است که غالباً به تمام مؤلفه‌های یک بسته رفاهی از قبیل (دستمزد، حقوق، کمک‌هزینه و مزایا)، نحوه پرداخت اشاره دارد (Akanbi et al., 2020).

دومین خرده مقیاس مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان، پرداخت متغیر می‌باشد. پرداخت در نظام‌های استوار بر عملکرد باکار انجام‌شده پیوند خورده است؛ میزان این پیوند و روش محاسبه آن دربرگیرنده دودسته زیر می‌باشد:

طرح‌های استوار بر کارانه

طرح‌های پرداخت استوار بر شایستگی

هرچه کارکنان بیشتری شامل پرداخت متغیر باشند، بیشتر رفتارهای کاری کارمندان تحت تأثیر پاداش قرار می‌گیرد و چون اکثر مردم برای پول ارزش قائل هستند (Deci & Ryan, 2017)؛ بنابراین رفتارهای گذشته که منجر به پرداخت متغیر بر مبنای عملکرد می‌شود باید تقویت گردد (Kuvaas et al., 2020).

همچنین از دیگر اهداف پرداخت متغیر بر اساس عملکرد سازمان هم‌راستا کردن ارزش‌های کارکنان و ارزش‌های سازمان است. جهت پرداخت مبتنی بر عملکرد باید ارزیابی عملکرد صورت گیرد. تأکید زیاد بر پرداخت متغیر بر این پیش‌فرض مبتنی است که پاداش‌های مالی می‌تواند کارکنان را به انجام کار بیشتر و بهتر تشویق کند. پرداخت متغیر شامل همه عناصری است که موقوف به عملکرد شرکت یا عملکرد واحدهای درون شرکت هستند.

پیشنهادها

۱- با توجه به نتایج تحلیل صورت گرفته و دغدغه‌ی مدیران در افزایش حقوق کارمندان، بهتر است اثر پرداخت‌های متغیر از جمله پاداش‌های افزایش تولید، طرح‌های مبتنی بر شایستگی، پرداخت مبتنی بر عملکرد، پاداش در ازای موفقیت فردی و گروهی، پرداخت‌های عملکردی و ماهیت کار و غیره افزایش یابد.

۲- به نظر می‌رسد اگر پرداخت پاداش‌ها مبتنی بر عملکرد کارکنان باشد موجب رقابت فردی و گروهی بین کارمندان شده و بهره‌وری را نیز افزایش می‌دهد.

۳- فرهنگ‌سازی در جهت ایجاد باور به اینکه عملکرد بیشتر و بهتر منجر به پاداش می‌شود و در صورت دستیابی به عملکرد مطلوب در مقایسه با عملکرد قبلی شرکت وعده پاداش را عملی کند؛ چون بهبود عملکرد گروهی و فردی منجر به بهبود عملکرد سازمانی و در نتیجه بهره‌وری می‌شود. البته در شرکت‌ها فرهنگ‌سازی عملکرد گروهی بهتر است از عملکرد فردی.

- ۴- با توجه به تأثیر مثبت ساختار پرداخت بر رضایت شغلی، بهتر است ساختارهای پرداخت مبتنی بر ویژگی کارکنان باشد و ویژگی‌هایی همچون مهارت، تخصص، دقت در انجام کار، دانش، خبرگی و سابقه کاری در ساختار پرداخت لحاظ گردد.
- ۵- از آنجاکه رابطه متقابلی بین عملکرد و خودکامیابی (بهترین راهی که فرد جهت دستیابی به اهداف و موقعیت‌های مشخص انتخاب می‌کند) وجود دارد پیشنهاد می‌شود جبران خدمات در برخی موارد به صورت غیر نقدی (مانند مرخصی تشویقی، قدردانی و معرفی کارکنان برتر) لحاظ شود.
- ۶- همچنین با توجه به شرایط کاری کارکنان در شرکت، درج مواردی از جمله سختی کار، حق مسئولیت، حق فنی و غیره برحسب میزان تأثیر روند فعالیت فرد بر تولید در ساختار پرداخت توصیه می‌گردد.

منابع

۱. حسینی، محمد؛ رحیمی، مرضیه و سامری، مریم (۱۳۹۴). تأثیر اخلاق کار اسلامی بر عدالت سازمانی، رضایت شغلی و عدم وجود کارکنان نیروی انسانی شهر ارومیه. مجله مدیریت فرهنگ‌سازمانی، دوره ۳۴، شماره ۱۲، ص ۶۱۳-۶۳۳.
۲. دیواندری، علی؛ نظری، محسن؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ حاجی کریمی، عباسعلی و رایج، حمزه (۱۳۹۸). بررسی تأثیر جبران خسارت بر عملکرد فردی: مطالعه نقش واسطه‌ای انگیزه داخلی و نقش تعدیل‌کننده خودکارآمدی و انتظار پاداش. مجله مدیریت بازرگانی، دوره ۱۰، شماره ۳، ص ۶۷۳-۹۴.
۳. سیدجوادین، سیدرضا؛ فراهی، محمد مهدی و طاهری عطار، غزاله (۲۰۰۸). چگونه ابعاد مختلف عدالت سازمانی بر ابعاد مختلف رضایت شغلی و سازمانی تأثیر می‌گذارد. فصلنامه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۱، ص ۷۰-۵۵.
۴. حکاک، محمد؛ صالحی، حسین و فرقانی، یونس (۱۳۹۸). برنامه‌ریزی الگوی مفهومی اسلامی عدالت در جبران خدمات سیستم بر اساس آموزه‌های نهج‌البلاغه. مجله مدیریت ایرانی در دانشگاه اسلامی (فارسی)، دوره ۷، شماره ۲، ص ۳۴۱-۳۵۸.
۵. رنجبر، امیدرضا (۱۳۹۴). بررسی تأثیر جبران خدمات بر بهره‌وری کارکنان (اداره کل گمرک سیستان و بلوچستان)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه دریانوردی و علوم دریایی چابهار، دانشکده اقتصاد و مدیریت دریایی.
۶. فروغ زاده، سیمین (۱۳۸۴). بررسی مقایسه‌ای حقوق و دستمزد کارکنان بخش‌های مختلف و تأثیر آن بر رضایت شغلی: مطالعه موردی شهر زاهدان. علوم اجتماعی، دانشگاه فردوسی مشهد، دوره ۱، شماره ۴، ۱۵۵-۱۸۵.
۷. ساعتچی، محمود (۱۳۷۰). مراقبت کارکنان در مورد تأثیر بر رضایت شغلی و بازنشتگی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، دوره ۱، شماره ۴، ص ۱۲-۲۵.

۸. سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۲۰۰۴). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. نشر آگه.
۹. غلامرضایی، حسین (۱۳۹۷). تأثیر فعالیت‌های بازاریابی رسانه‌های اجتماعی بر رفتار شخصی با تأکید بر نقش واسطه‌ای آگاهی از نام تجاری، تصویر برند، هویت اجتماعی، ارزش درک شده و رضایت دانشگاه علامه طباطبایی. تهران.
۱۰. سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۷۸). جبران خدمات. فصلنامه دانش مدیریت، دوره ۱۲، شماره ۴۵، ص ۳۰-۵۲.
11. Akanbi, K. L., Ajeigbe, M. B., & Salau, A. A. (2020). Evaluation of Labour Related Disputes and Service Delivery in Healthcare Institutions in Nigeria: Moderating Role of Pay Structure. *Islamic university multidisciplinary Journal*, 235-245.
12. Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Journal*, 4(1), 19-43.
13. Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, J., Winfred, & Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied psychology Journal* 57(3), 441-465.
14. Etemadi, B. (2015). Assessing the level of job satisfaction of employees and customer satisfaction of Bank Saderat Iran [Master's thesis, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Faculty of Management]. (in persian).
15. Heneman III, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its

- multidimensional nature and measurement. *International journal of Psychology*, 20(1), 129-141.
16. Jeffrey, S. A. (2009). Justifiability and the motivational power of tangible non cash incentives. *Human Performance*, 22(2), 143-155.
 17. Kamath, V., & Verma, N. (2020). Study on Impact of Compensation on Faculties' Job Satisfaction in Educational Institutions. *International Journal of Computer Science and Information Security (IJCSIS)*, 18(4).
 18. Kube, S., Maréchal, M. A., & Puppe, C. (2012). The currency of reciprocity: Gift exchange in the workplace. *American Economic Review*, 102(4), 1644-1662.
 19. Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2020). Individual variable pay for performance, controlling effects, and intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, 44(4), 525-533. 09828-4
 20. Mahdad, A. (2016). *Industrial and organizational psychology*. Jangal publication.
 21. Milkovich, G., & Newman, J. (2008). *Compensation*. (9th ed.). Published by McGraw.
 22. Mohammadtabar, S. (2015). Investigating the relationship between organizational citizenship, emotional intelligence and job satisfaction of Haft Almas employees [Master's thesis, Allameh Tabatabai University, Faculty of Educational Sciences and Psychology]. (in persian).
 23. Moosavi, S. (2014). *The Effect of Different Compensation*

- Strategies on Their Salary Satisfaction. *Human Resource Management Researches Journal* (in persian) 6(3), 193-215.
24. Murtiningsih, R. S. (2020). The Impact of Compensation, Training & Development, and Organizational Culture on Job Satisfaction and employee Retention. *Indonesian Management and Accounting Research*,
25. Pacheco, G., & Webber, D. (2016). Job satisfaction: how crucial is participative decision making? *Personnel Review Journal* 45(1), 183-200.
26. Park, S., & Sturman, M. C. (2012). How and what you pay matters: The relative effectiveness of merit pay, bonuses and long-term incentives on future job performance. *Compensation & Benefits Review*, 44(2), 80-85.
27. Rajabi, G. (2013). Relationship between Job Characteristics and Job Satisfaction in Shiraz Refinery Employees. *Quarterly Journal of Career & Organizational Counseling* (in persian) 14(5), 106-118.
28. Razi, S. (2000). Translation of Nahj al-Balaghah (M. Dashti, Trans.). Moshfeghin publication.
29. Redman, T., & Wilkinson, A. (2019). Advanced human resource management (M. A. S. Naghavi, Trans.; A. Ghanbari, Ed. 700 ed., Vol. 1). Mahkameh Publications.
30. Rhodes, J. A., & Toogood, S. (2016). Can active support improve job satisfaction? *Tizard learning disability review*.

31. Samara, G., Jamali, D., & Parada, M. J. (2021). Antecedents and outcomes of bifurcated compensation in family firms: A multilevel view. *Human Resource Management Review*, 31(1).
32. Schall, D. L., & Mohnen, A. (2015). Incentives for energy-efficient behavior at the workplace: a natural field experiment on eco-driving in a company fleet. *Energy Procedia*, 75, 2626-2634.
33. Shadrack, R. (2021). Effect of Rewards and Compensation on Job Satisfaction among Church Workers in Nakuru West Sub County. *Editon Consortium Journal of Arts, Humanities and Social Studies*, 3(1), 212-217.
34. Siregar, A. S., Yanto, H., & Rozi, F. (2019). The Effect of Financial Compensation, Job Stress, and Job Promotion on Employee Performance Through Job Satisfaction at PT. MNC Vision in Central Java. *Journal of Economic Education*, 8(2), 104-111.
35. Siregar, D. M., & Maryati, T. (2021). Effect of Compensation Towards Turnover Intention with Work Satisfaction as Intervening Variables a Study at PT. Madya Karya Putra. 4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management (ICoSIAMS 2020),
36. Statics, U. S. B. o. L. (2007, December.). Employer costs for employee compensation for the regions.
37. Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2019). Human resource management (S. M. Aarabi & M. Fayazi, Trans.). Mahakemeh

Publications.

38. Turker, D., & Altuntas, C. (2014). Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports. *European Management Journal*, 32(5), 837-849.
39. Whillans, A. V., Yoon, J., & Schweyer, A. (2019). From dollars to sense: Placing a monetary value on non-cash compensation encourages employees to value time over money.
40. Williams, M. L., Brower, H. H., Ford, L. R., Williams, L. J., & Carraher, S. M. (2008). A comprehensive model and measure of compensation satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 639-668.
41. Yasin, Y. M., Kerr, M. S., Wong, C. A., & Belanger, C. H. (2020). Factors affecting job satisfaction among acute care nurses working in rural and urban settings. *JAdv Nurs*, 76(9), 2359-2368.
42. Yu, H. (2013). Human Resource Management Strategy in Corporate Social Responsibility. *Proceedings of the International Conference on Information Engineering and Applications (IEA) 2012*,

