

## تأثیر انواع نظام‌های پرداخت بر مسئولیت‌پذیری شغلی

میرعلی سید نقوی\*  
الناز نجاتی کریم‌آباد\*\*

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۵/۲۵

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۱/۳۰

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی انواع نظام‌های پرداخت و تأثیر آن بر مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی کارکنان انجام شده است. پس از انجام مطالعات نظری و معرفی انواع نظام‌های پرداخت، مدل مفهومی نهایی طراحی شد که در آن، سه نوع نظام پرداخت (شامل: پرداخت ساعتی، پرداخت بر اساس «ارزیابی عملکرد ذهنی» و پرداخت رقابتی) به عنوان متغیرهای پیش‌بین و ساعات کاری و پایداری منابع انسانی به عنوان متغیرهای واسطه (میانجی) و مسئولیت‌پذیری شغلی به عنوان متغیر ملاک در نظر گرفته شد. برای سنجش متغیرها، از پرسشنامه استاندارد با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت که در مجموع شامل ۳۶ پرسش بود، استفاده شد. جامعه آماری شامل ۳۶۰ نفر از کارکنان بانک ملت منطقه شمال غرب تهران می‌باشد. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۲۰ و SmartPLS نسخه ۲ تحلیل شد. نتایج پژوهش، تأثیر منفی انواع نظام‌های پرداخت بر مسئولیت‌پذیری شغلی را نشان داد. همچنین، از میان نظام‌های پرداخت ارائه شده، پرداخت رقابتی به خاطر داشتن رابطه مثبت با ساعات کاری و پایداری، مناسب تشخیص داده شد که می‌تواند به‌طور مؤثر توسط سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی مورد استفاده قرار گیرد.

**کلیدواژه‌ها:** ساختار پرداخت؛ پایداری؛ مسئولیت‌پذیری شغلی؛ نظام‌های پرداخت.

## مقدمه و طرح مسئله

در اقتصاد رقابتی امروز، طراحی نظام‌های جبران خدمات به عنوان یکی از کارکردهای مدیریت راهبردی منابع انسانی از الزامات طراحی سازمان‌هاست. جبران خدمات، نشان‌دهندهٔ بیشترین هزینه در اکثر سازمان‌هاست. با چنین مخاطرات بالا، تقاضای بیش از حد برای شیوه‌های جدید کسب‌وکار و نیاز به بررسی دقیق‌تر نظام مدیریت جبران خدمات برای اثربخشی سازمان وجود دارد (گرهارت و رینز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳، ۴). تأکید لاولر بر این بود که در توسعهٔ خط‌مشی‌های جبران خدمات لازم است دربارهٔ جبران خدمات، تفکر و عمل راهبردی داشته باشیم. در خط‌مشی‌های جبران خدمات اهداف، ارزش‌ها، فرهنگ سازمان و چالش‌های مربوط به اقتصاد رقابتی تر جهانی باید لحاظ شود. پرداخت جدید به توسعهٔ رفتار فردی و سازمانی کمک می‌کند؛ رفتارهایی که سازمان برای دستیابی به اهداف تجاری به آن نیاز دارد. خط‌مشی‌ها و روش‌های پرداخت باید از راهبرد کلی نشئت بگیرند و بر تحقق اهداف مهمی از قبیل رضایت مشتری، نگهداری و کیفیت محصول یا خدمات تأکید داشته باشند (آرمسترانگ، ۲۰۱۳، ۲۸).

هزینه‌های بالای جبران خدمات و عدم کارایی کارکنان مسئله‌ای است که تقریباً همه سازمان‌ها با آن روبه‌رو هستند. با فراگیر شدن این عوامل که به عنوان یکی از علائم بیماری سازمان‌ها قلمداد می‌شود، نبود الگویی برای جبران خدمات کارکنان که بتواند این عوامل را واپایش کند، پیامد آن کهولت و درنهایت مرگ سازمان است. نظام‌های پرداخت به خاطر داشتن ویژگی انعطاف‌پذیری دارای اهمیت هستند. همچنین، به عنوان ابزار یا روشی برای مدیریت عملکرد کارکنان به‌شمار می‌روند. بدیهی است که ارائه و به‌کارگیری چنین نمونه‌ای می‌تواند تا حد زیادی هزینه‌ها را کاهش دهد و کمبود نیروی کار در سازمان‌ها را جبران نماید.

بنابراین، مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که استقرار نظام‌های جدید پرداخت چه تأثیری بر ساعات کاری، پایداری سرمایه انسانی و مسئولیت‌پذیری شغلی خواهد داشت؟ تا از طریق شناسایی این عوامل بتوان به فرآیند اجرا در جهت کاهش هزینه‌های حقوق و دستمزد و افزایش مزیت رقابتی در سازمان‌ها کمک کرد.

1. Gerhart & Rynes

## مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### نظام پرداخت ساعتی

طبق نظر دوو لی و ففر<sup>۱</sup> (۲۰۰۷a)، پرداخت ساعتی با تمرکز روان‌شناختی بیشتر بر بازده پول در تغییرات "اوقات تلف‌شده"<sup>۲</sup> همراه است، در چنین نظامی کارکنان ترجیح می‌دهند برای کسب درآمد بیشتر زمان زیادی را صرف فرآیندهای کاری کنند. پژوهش موجود مطابق این استدلال است که چگونه اثرات پرداخت ساعتی، رابطه‌ی زمان - پول و به تبع آن تصمیم‌گیری و ترجیحات استفاده از زمان را برجسته می‌کند (دیوولی و فیفر، ۲۰۰۹). استدلال این است که در پرداخت ساعتی، افراد زمان را از نظر پول می‌سنجند؛ به احتمال زیاد با ارزیابی اقتصادی در مورد صرف زمان به اتخاذ تصمیمات می‌پردازند، به‌ویژه اینکه ارزش فعالیت‌های جبران‌نشده را کاهش خواهند داد. ایوانز و همکاران طی یک بررسی مشاهده کردند که اکثریت قریب به (۸۶٪ تا ۹۱٪) پیمانکاران ساعتی برای ارزیابی‌های اقتصادی، ارزش زمان را تنها معیار اقتصادی نسبت به مجموعه گسترده‌ای از معیارها مانند رضایت شخصی و تعهدات اجتماعی در نظر می‌گیرند (دیوولی و فیفر، ۲۰۰۹).

### نظام پرداخت بر اساس «ارزیابی عملکرد ذهنی»

سازمان‌ها اغلب برای پرداخت کارکنان، استانداردهای عملکرد ذهنی را در مقابل استانداردهای عملکرد عینی به کار می‌برند (بکر و گیونز و مورفی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴) و از این طریق اثرات تقلب ارزیابی عملکرد عینی را تا حد زیادی کاهش خواهند داد (اکلیز و کرنس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸). قراردادهایی که حقوق را بر اساس ارزیابی‌های ذهنی، تعیین می‌کنند اثرات انگیزشی متفاوتی از دیگر انواع پرداخت عملکردی مانند نرخ قطعه کاری یا کارگروه خواهند داشت. چنین طرح‌های جبران خدمات، ماهیتاً دارای ویژگی‌های رابطه‌ای است و مسائل جدیدی را مطرح می‌کند، از جمله اینکه عملکرد کارکنان ممکن است با استنباط سرپرستان مطابق نباشد و در نتیجه

1. Devoe, Lee & Pfeffer  
2. Leisure time  
3. Baker, Gibbons, Murphy  
4. Ecclees & Cranc

پارتی‌بازی به وجود آید (مکلود<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳، لوین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). طبق استدلال لیولر (۱۹۷۱، ۲۰۸) و هم‌مر (۱۹۷۵) نظام‌های «ارزیابی عملکرد ذهنی» در صورتی موفق عمل می‌کنند که بین کارگر و کارفرما اعتماد کامل وجود داشته باشد (بکر و گیبونز و مورفی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴). با این حال منافع مرتبط با «استانداردهای عملکرد ذهنی» از دیدگاه کارفرما می‌تواند به عدم اطمینان نامطلوب برای ارزیابی و پرداخت مرتبط با کارکنان تبدیل شود. مطالعات تجربی نشان می‌دهد، سازمان‌هایی که فاقد استانداردهای مطلق برای ارزیابی عملکرد و پرداخت کارکنان هستند، به مقایسه‌های اجتماعی گروه مرجع (با سازمان‌های دیگر در گروه کاری مشابه) تکیه می‌کنند که در نتیجه شاخص‌های عملکرد افزایش خواهد یافت. مقایسه اجتماعی با اینکه افراد چگونگی به عدم اطمینان، پاسخ می‌دهند، سازگار است (اسچرم<sup>۴</sup>، ۱۹۷۵).

### نظام پرداخت رقابتی

نظریه رقابتی، «امتیازاتی برای بهره‌وری اقتصادی تفاوت‌های دستمزد شیب‌دار وابسته به یک رتبه‌بندی نسبی، به جای سطوح مطلق عملکرد فردی» است که به‌طور کلی مستلزم پاداش دادن به بهترین عملکرد است. منطق اقتصادی این ساختار پرداختی متکی به اثرات مرتب‌سازی و اثرات انگیزش است که منجر به جذب و حفظ کارکنانی با بهترین عملکرد می‌شود. با توجه به همسنجی نظریه رقابتی، سازمان‌ها تفاوت‌های دستمزد براساس عملکرد را به عنوان ابزاری برای انگیزش کارمندان به کار می‌برند (لازیر و روزن<sup>۵</sup>، ۱۹۸۱). بر اساس نمونه سلسله‌مراتبی، پرداخت نابرابر به عنوان شبکه‌ای از انگیزش‌ها مشاهده شده است که استعداد و انگیزش عملکرد فردی را جذب می‌کند (میلگرام و روبرتس<sup>۶</sup>، ۱۹۸۸).

مریمن در سال ۲۰۰۷ در مقاله‌ای با عنوان "زیان‌گریزی و پرداخت متغیر، رویکردی انگیزشی" اثرات انگیزشی زیان‌گریزی را در یک مطالعه میدانی حاوی ۱۹۳ نفر از پاسخ‌دهندگان در معرض برنامه‌های پرداخت متغیر، در سازمان‌های ایالت متحده آمریکا بررسی کرد. یافته‌ها نشان

1. MacLeod
2. Levin
3. Baker, Gibbons, Murphy
4. Schramm
5. Lazear & Rosen
6. Milgrom & Roberts

داد که پرداخت متغیر با تلاش و عملکرد کاری بیشتر و رفتار انحرافی کمتر در محل کار مرتبط است.

جفری ففر و سنفورد. ای. دوو لی در سال ۲۰۰۹ در مقاله‌ای با عنوان «ارزیابی اقتصادی: تأثیر پول و اقتصاد بر فعالیت‌های داوطلبانه» اثرات اقتصادی پرداخت ساعتی را مورد بحث قرار دادند. یافته‌ها نشان داد که ارزیابی اقتصادی یکی از سازوکارهای علی مؤثر بر نگرش در مورد استفاده از زمان است.

آخرین تحقیق انجام‌شده در این زمینه، توسط کیمبرلی کا. مریمن در سال ۲۰۱۴ است که جنبه‌های اقتصادی و روان‌شناختی نظام‌های پرداخت را مورد بحث قرار داده است. در این تحقیق سه نوع نظام پرداخت (ساعتی، ارزیابی عملکرد ذهنی و رقابتی) و مسیرهای مربوط به کار بیشتر تشریح شده است. همچنین، مفاهیم سرمایه انسانی، بقای سازمان و حفظ سرمایه انسانی برای مدتی طولانی در نظر گرفته شده است. نتایج بررسی نشان داد که نظام‌های پرداخت، تأثیر مثبت بر ساعات کاری دارد و رابطه ساعات کاری بر پایداری منحنی‌الخط و درنهایت تأثیر نظام‌های پرداخت بر پایداری، منفی گزارش شده است.

## زیان‌گریزی<sup>۱</sup>

پیامد ضروری زیان‌گریزی این است که زیان ناشی از کاربرد مرتبط با از دست‌دادن ارزش یک کالا بیشتر از کاربرد سود مرتبط با دریافت آن است، تالر<sup>۲</sup> این اختلاف را اثر موهبتی نامید (تروسکی و کانمن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱).

## اثرات تقویت‌کننده زیان‌گریزی از طریق اثر موهبت

مفاهیم مربوط به اثر موهبت ابتدا در حوزه قیمت‌های خرید و فروش کالاها مطرح شد. صاحب‌نظران ارائه‌دهنده این مفهوم، اثر موهبت را به زیان‌گریزی نسبت می‌دهند و معتقدند که اثر

---

1. Loss aversion  
2. Thaler  
3. Tversky & Kahneman

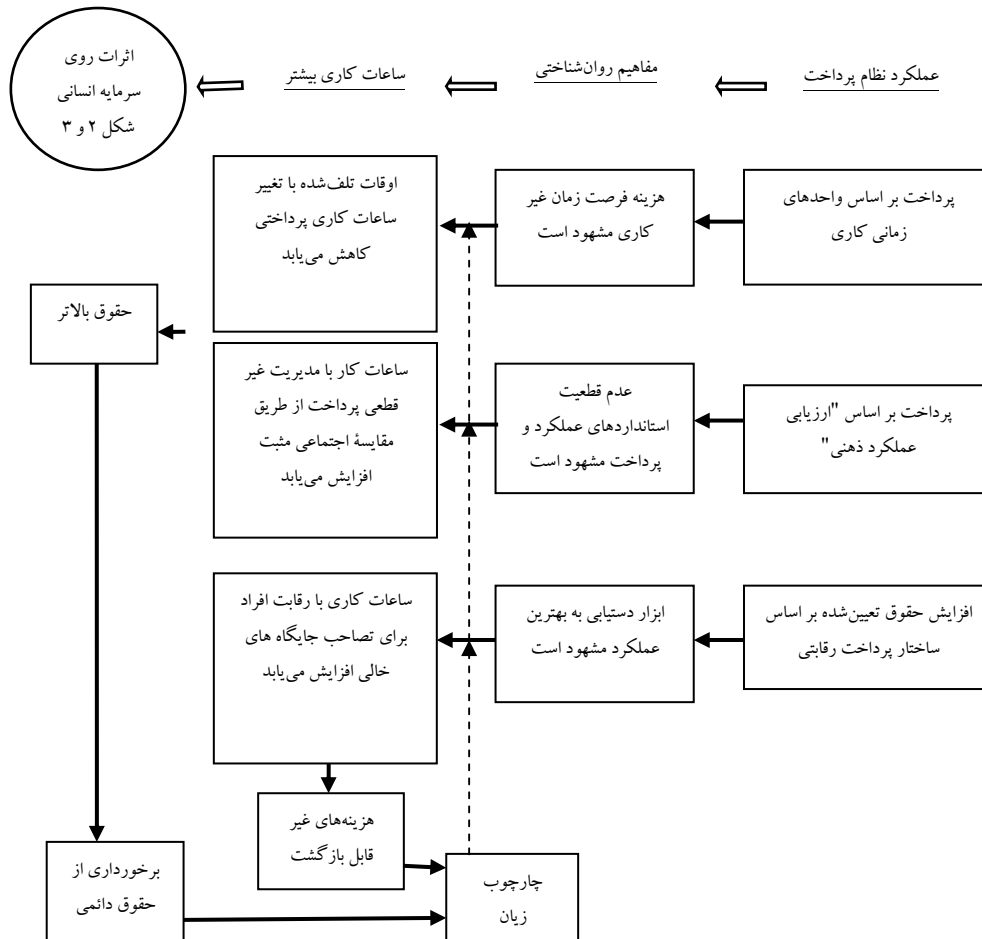
موهبت بی‌درنگ پس از در اختیار داشتن دارایی واقع می‌شود (کانمن، تلر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱، کانمن و همکاران، ۱۹۹۰). این پدیده نشان می‌دهد که مردم ارزش فروش کالاهای خود را بالاتر از ارزش خرید آنها در نظر می‌گیرند. با توجه به اینکه اثر موهبت کاملاً عادی به نظر می‌رسد، انتظار می‌رود ارزیابی زمان را نیز تحت تأثیر قرار دهد. در یکی از پروژه‌های تحقیقاتی طراحی شده برای آزمون اثر موهبتی در ارزیابی زمان، اورتانا و اسکالیتی<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) استدلال کردند که کارکنان برای کاهش اوقات تلف شده، خواستار حقوق بالاتری نسبت به پرداخت برابر می‌شدند. نویسندگان نتیجه گرفتند که اثر موهبت در ارزیابی کالاهای ملموس و همچنین ارزیابی مفاهیم ناملموسی مانند زمان نیز رخ می‌دهد (هورنز، ریمرز، و وندریت<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹، اورتانا و اسکالیتی، ۱۹۹۲). در این مقاله اثر موهبت با ارزیابی زمان در نظر گرفته شده است. با توجه به نمونه زیر می‌توان نتیجه گرفت ساعات کاری با تغییرات اوقات تلف شده افزایش می‌یابد.

مرحله بعدی نمونه مربوط به فرضیه درآمد دائمی فریدمن<sup>۴</sup> است. بر این مبنا که درآمد جاری شاخصی ضعیف برای مخارج مصرف‌کننده است؛ بلکه مصرف به درآمد پیش‌بینی شده در بلندمدت یعنی درآمد دائمی مربوط است. از آنجا که مصرف‌کننده، مخارج، بدهی‌ها و حتی پس‌اندازهای خود را با توجه به درآمد دائمی برنامه‌ریزی می‌کند، عدم دریافت حقوق دائمی تحت نظام‌های مذکور موجب صدمه جدی به سبک زندگی افراد خواهد شد.

در مجموع، درآمد از طریق ساعات کار بیشتر افزایش می‌یابد. احتمالاً اگر سطح درآمد تخصیص یافته حفظ نشود، به‌عنوان زیان درک می‌شود. این باعث می‌شود زمان کار مورد نیاز برای حفظ درآمد دائمی به‌طور ذهنی با ارزش تر شود، در نتیجه اولویت‌های فردی برای ساعات کار بیشتر تقویت می‌شود، تقویت اثرات موهبتی پرداخت ساعتی در نظام «ارزیابی عملکرد ذهنی» نیز صدق خواهد کرد (مریمن، ۲۰۱۴).

1. Kahneman, Knetsch & Thaler
2. Ortona & Scacciati
3. Hoorens, Remmers, & Vanderiet
4. Permanent Income Hypothesis (PIH)

تأثیر انواع نظام‌های پرداخت بر مسئولیت‌پذیری شغلی



شکل ۱. رابطه نظام‌های پرداخت و ساعات کاری منبع: (مریمن، ۲۰۱۴)

اثرات تقویت‌کننده زیان‌گریزی از طریق تأثیر هزینه‌های غیر قابل بازگشت

در رابطه با اصل انگیزه ذاتی ساختار پرداخت رقابتی، همه کارکنان به افزایش حقوق دست نمی‌یابند. به عبارت دیگر، تمام هزینه و زمان خود را صرف کار کرده‌اند، ولی حقوق فعلی‌شان افزایش نیافته است (مریمن، ۲۰۱۴). هزینه‌های غیر قابل بازگشت تلاش اضافی، منتج به کناره‌گیری

از مسابقه (برای مثال کاهش تلاش متناسب با یک سطح از پرداخت یا ترک شغل) می‌شود و به عنوان زیان درک خواهد شد. تحقیقات نشان می‌دهد که در پاسخ به هزینه‌های غیر قابل جبران، کارکنان بیشتر تمایل به تشدید تعهد- حتی اگر شانس موفقیت هم کم باشد- به جای کاهش تعهد دارند (ویت<sup>۱</sup>، ۱۹۸۶). هزینه‌های غیر قابل بازگشت، تمایل به ادامه تلاش را تشدید می‌کند (آرکس و بلومر<sup>۲</sup>، ۱۹۸۵). علاوه بر این، هزینه‌های غیر قابل جبران ناشی از تلاش صرف‌شده در مجموع باعث می‌شود افراد وارد مسابقات جدید شوند. به عبارت دیگر، کارکنانی که برنده نشدند، ارتقای رقابت ممکن است آنها را برای ارتقای بعدی به منظور اجتناب از زیان هزینه‌های غیر قابل جبران نگه دارد (مریمن، ۲۰۱۴). بنابراین، فرضیه‌های ۱، ۲، ۳ تحقیق را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:

**فرضیه ۱.** نظام پرداخت ساعتی بر ساعات کاری اثر مثبت و معنی‌داری دارد.

**فرضیه ۲.** نظام پرداخت بر اساس "ارزیابی عملکرد ذهنی" بر ساعات کاری اثر مثبت و

معنی‌داری دارد.

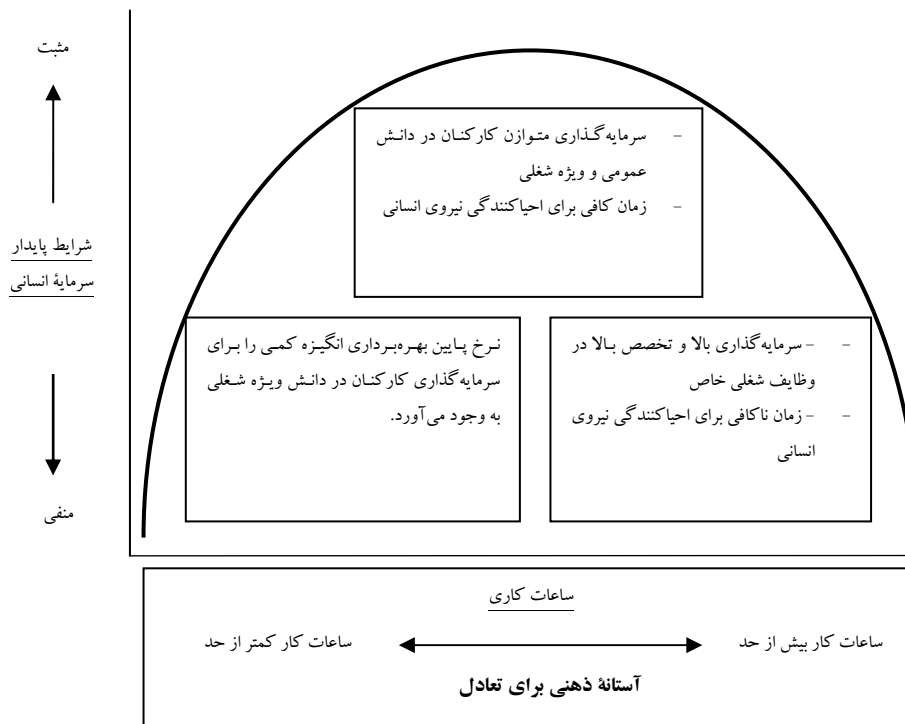
**فرضیه ۳.** نظام پرداخت رقابتی بر ساعات کاری تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

نظریه راهبرد موجود نشان می‌دهد که سرمایه انسانی، منبع مزیت رقابتی پایدار می‌باشد (کاف<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷؛ هال<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳). بنابراین سرمایه انسانی نشان‌دهنده مهارت‌های مفید و ارزش فردی حفظ‌شده برای تولید ارزش اقتصادی و افزایش کیفیت نیروی انسانی است (اسچالتر<sup>۵</sup>، ۱۹۶۱). مریمن (۲۰۱۴) برای تبیین رابطه ساعات کار و پایداری منابع انسانی الگوی زیر را ارائه داده است. دانش ویژه شغلی<sup>۶</sup> (تخصص)، با افزایش ساعات کار و نرخ بهره‌برداری از سرمایه انسانی افزایش می‌یابد و این باعث متخصص‌تر شدن کارکنان در وظایف شغلی خود می‌شود. یکی دیگر از اثرات بالقوه ساعات کار بیشتر افزایش سطح خالص بهره‌وری است که با توجه به نرخ بهره‌برداری بیشتر از سرمایه انسانی و اثربخشی مناسب با تخصص کارمند در وظایف شغلی خاص مرتبط است

1. Whyte
2. Arkes & Blumer
3. Coff
4. Hall
5. Schultz
6. Job-specific human capital



(بارزل و یو<sup>۱</sup>، ۱۹۸۴). با این حال تحقیقات رابطه‌ای منفی بین حاشیه بهره‌وری و ساعات کاری را نشان می‌دهد، مانند کاهش متوسط بهره‌وری ساعتی با افزایش اضافه کاری کارمند، (شیپارد و کلیفتون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). معمولاً توضیح منطقی برای نوع بعدی روابط این است که ساعات کاری می‌تواند از ظرفیت احیاکننده فردی تجاوز کند (اهنرت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹، ۱۱۸).



شکل ۲. رابطه منحنی‌الخط ساعات کار و پایداری سرمایه انسانی منبع: (مورین، ۲۰۱۴)

برای تنظیم پایه و اساس نمونه، کافی است صرفاً اذعان کرد که بر اساس استدلال‌های توضیح داده‌شده، اثرات مثبت افزایش ساعات کار به یک نقطه بیشینه می‌رسد و پس از آن کاهش

1. Barzel & Yu  
2. Shepard & Clifton  
3. Ehnert

یافته و در نهایت نتیجه منفی خواهد داشت. بر این اساس فرضیه شماره ۴ به صورت زیر نوشته می‌شود:

**فرضیه ۴. ساعات کاری بر پایداری منابع انسانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.**

طبق رابطه منحنی‌الشکل بین ساعات کار و سرمایه انسانی، یک آستانه ذهنی وجود دارد که وقتی ساعات کار ساییده می‌شود، سرمایه انسانی افزایش می‌یابد. بنابراین برای حفظ منابع انسانی، مصرف منابع (تقاضای عملکرد بالا) باید با احیاکنندگی منابع، متعادل و یکپارچه باشد (حفظ سلامت جسمی و روانی و مهارت‌های عملی) (اهنرت، ۲۰۰۹، ۱۱۸).



شکل ۳. اثرات نظام‌های پرداخت بر سرمایه انسانی، وقتی که ساعات کار بیش از حد تعادل است. منبع: (مویمن، ۲۰۱۴)

## تعارض احیاکنندگی - عملکرد

در نظام پرداخت ساعتی با توجه به اینکه افراد برابر زمان پول دریافت می‌کنند، احتمال زیادی وجود دارد که برای کسب درآمد بیشتر زمان زیادی را صرف فرآیندهای کاری کنند به جای اینکه صرف احیاکنندگی و توسعه مهارت‌ها و دانش جدید کنند که در این صورت با این تعارض مواجه می‌شوند. به این علت هزینه فرصت زمان صرف‌شده در فعالیت‌های پرداخت نشده، بیشتر چشمگیر است و اهمیت بیشتری دارد (مریمن، ۲۰۱۴).

اگرچه در بلندمدت ساعات کار طولانی تأثیر منفی بر سلامت روانی و جسمی دارد، مفاهیم حفظ دانش و مهارت وضوح کمتری دارد و یادگیری و تخصص شغل با تعداد ساعات کار افزایش می‌یابد (بارزل و یو، ۱۹۸۴). اما محیط پویا و در حال تغییر نیازمند آموزش مستمر فراتر از وظایف شغلی ضروری است. برخی از سازمان‌ها این را مانعی در رابطه با نوآوری و تعیین خاص زمان پرداخت برای کارمندان به دنبال شناسایی ناکارآمدی و پویایی دانش جدید متمایز از اثربخشی اقتصادی زمان کار تشخیص می‌دهند. (لاندریان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

## تلاش گمراه‌کننده

کاملاً عادی به نظر می‌رسد که افزایش توجه و تلاش به یک حوزه از عملکرد کار، سطح دسترسی به ابعاد دیگر از عملکرد از طریق تغییر تلاش بین ابعاد عملکردی و یا استفاده متمرکز از ساعات کار اضافی را کاهش خواهد داد که در غیر این صورت ممکن است، بهره‌وری به نتایج دیگر منجر شود. در هر دو صورت تخصیص زمان کار فردی، کمتر از حد مطلوب سازمان است. بنابراین زمانی که افزایش زمان کار پیش‌بینی شده برای نتایج کار وقتی که پرداخت فردی مبتنی بر استاندارد های عملکرد ذهنی است، ارضای منافع شخصی کارمند برای مدیریت غیر قطعی پرداخت، از لحاظ اقتصادی استفاده از سرمایه انسانی برای سازمان‌ها ناکارآمد است. به این معنا برخی از نتایج کار که محیطی برای تمرکز کارمندان است، بدون شک برای موفقیت سازمانی مهم است. در همان زمان پرداخت اضافی نتایج کار به احتمال زیاد حاشیه سود برای موفقیت سازمانی را کاهش می‌دهد (مریمن، ۲۰۱۴).

1. Landrigan & et al

## رفتارهای ضد بهره‌وری کارکنان

ساختار پرداخت رقابتی، فرصت‌های شغلی را برای کارمندان در محل کار ایجاد می‌کند و ارتباط مثبت قوی بین عملکرد نسبی فردی و ارتقا یا افزایش پرداخت ایجاد می‌کند و انگیزه‌ای صریح برای کارکنان برای کار طولانی یا ساعات تلاش بیشتر از پرداخت جاری ایجاد می‌کند که ممکن است توجیه اقتصادی داشته باشد. حتی اگر اضافه کاری پرداخت نشده باشد. می‌توان گفت تصمیم‌گیری منطقی برای فرد کارکنان دیدگاهی است که احتمالاً موجب افزایش سود در آینده می‌شود. مشخص نیست، که نتایج و فرآیندها برای کارکنان که میانگین ساعات کارشان افزایش یافته‌است، اثر بخش باشد، در حالی که عده کمی به ارتقای واقعی یا بازگشت سرمایه انسانی بالاتر می‌رسند (گولدن و آلمن، ۲۰۰۰). با وجود این نابرابری بالقوه، هزینه‌های اولیه تلاش به احتمال زیاد، کارکنان را در «رقابت» در طول یک یا چند دوره از مسابقات نگه می‌دارد، در حالی که هنوز هم شانس برنده شدن وجود دارد. در نهایت هر چند به احتمال زیاد برای غلبه بر پراکندگی پرداخت تحت یک راهبرد پرداخت رقابتی بی‌عدالتی درک می‌شود، نتایج بیان می‌کند که به بسیاری از کارمندان زیر سهم واقعی و برخی دیگر بالاتر از سهم خود پرداخت می‌شود و مشوق رفتاری کارکنان برای بازگرداندن عدالت، کاهش تلاش، سرقت، خرابکاری و خروج کامل است (کاورد و لوین، ۱۹۹۲).

بر این اساس، فرضیه‌های شماره ۵، ۶، ۷ را می‌توان به صورت زیر بیان کرد:

**فرضیه ۵.** نظام پرداخت ساعتی بر پایداری منابع انسانی تأثیر منفی دارد.

**فرضیه ۶.** نظام پرداخت بر اساس "ارزیابی عملکرد ذهنی" بر پایداری منابع انسانی تأثیر منفی دارد.

**فرضیه ۷.** نظام پرداخت رقابتی بر پایداری منابع انسانی تأثیر منفی دارد.

مسئولیت‌پذیری عبارت است از الزام و تعهد درونی فرد برای انجام مطلوب همه فعالیت‌هایی که بر عهده او گذاشته می‌شود (بیرهوف، ۱۳۸۴، ۵۶). مدل فعال هنجاری مشخص می‌کند که حفظ احساس مسئولیت برای از بین بردن ایجاب نیازها، بر این باور است که فرد قادر به انجام

اقدامات مناسب است (شوارتز<sup>۱</sup>، ۱۹۷۵). مسئولیت‌پذیری، در برگیرنده چهار شاخص اساسی اهمیت دادن به وظایف، بر عهده گرفتن عواقب رفتار، پاسخگویی و قابل اعتماد بودن است. مسئولیت در ادبیات جامعه‌شناختی نیز همواره مورد توجه بوده است (شوارتز، ۱۹۷۰، ۲۹۹).

با توجه به مدل مفهومی فرضیه‌های ۸ تا ۱۲ را می‌توان به صورت زیر نوشت:

**فرضیه ۸.** نظام پرداخت ساعتی بر مسئولیت‌پذیری اثر منفی دارد.

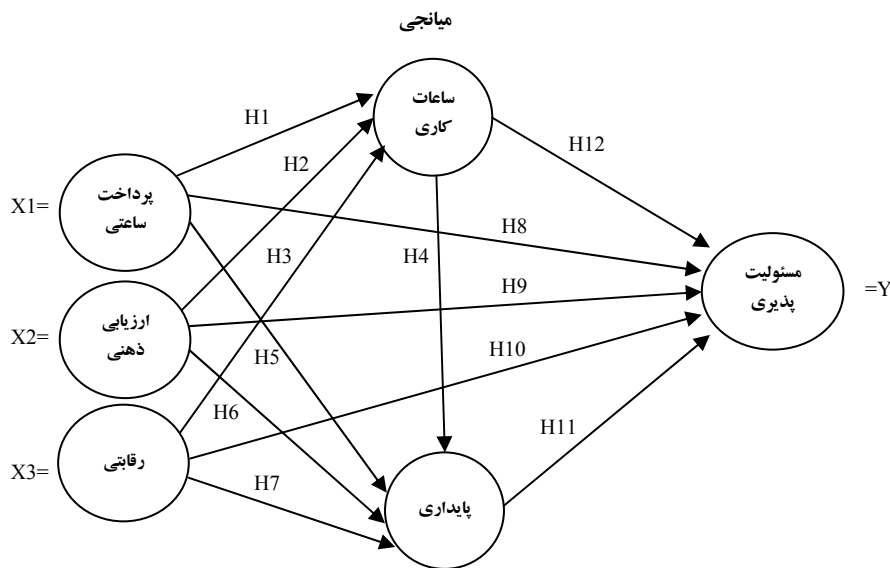
**فرضیه ۹.** نظام پرداخت بر اساس «ارزیابی عملکرد ذهنی» بر مسئولیت‌پذیری تأثیر منفی

دارد.

**فرضیه ۱۰.** نظام پرداخت رقابتی بر مسئولیت‌پذیری تأثیر منفی دارد.

**فرضیه ۱۱.** پایداری منابع انسانی بر مسئولیت‌پذیری شغلی اثر مثبت و معنی‌داری دارد.

**فرضیه ۱۲.** ساعات کاری بر مسئولیت‌پذیری شغلی اثر مثبت و معنی‌داری دارد.



شکل ۴. مدل مفهومی

1. Schwartz

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از حیث هدف، کاربردی و از نظر روش و ماهیت جزء روش‌های توصیفی از نوع پیمایشی محسوب می‌شود. مهم‌ترین ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه است. جامعه آماری شامل ۳۶۰ نفر از کارکنان بانک ملت منطقه شمال غرب تهران می‌باشد. نمونه آماری شامل ۱۸۶ نفر با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده است. به منظور حصول اطمینان از تکمیل پرسشنامه توسط نفرات نمونه آماری، حدود ۲۰۰ عدد پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد ۱۸۸ عدد گردآوری شد. برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر استفاده شده است. نرم افزارهای مورد استفاده برای داده‌پردازی SPSS نسخه ۲۰، SmartPLS نسخه ۲ بود.

$$n = \frac{\frac{z^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right)}$$

برای بررسی روایی محتوا، نظر استادان راهنما و مشاور و برای بررسی روایی سازه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی (CFA<sup>۱</sup>)، و جهت بررسی پایایی نیز از شاخص پایایی ترکیبی استفاده شده است. بر اساس نتایج جدول (۱) مشخص شد که تمامی نشانگرهای سازه‌های مورد مطالعه دارای آماره t بیشتر از ۱/۹۶ هستند. بنابراین از اهمیت لازم برای اندازه‌گیری برخوردار بوده و در فرآیند تحلیل وارد شدند. لذا روایی سازه<sup>۲</sup> که برای بررسی دقت و اهمیت نشانگرهای انتخاب شده برای اندازه‌گیری سازه‌ها، انجام شد، نشان می‌دهد که تمامی نشانگرها، ساختارهای عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری ابعاد مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می‌آورند.

1. Confirmatory Factor Analysis  
2. Construct Validity

جدول ۱. مقادیر بار عاملی برای نشانه‌های هر سازه در قالب نمونه اندازه‌گیری

نتیجه	P level	آماره t	بار عاملی	نشانه	سازه
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۳۴/۹۵	۰/۸۵	افزایش درآمد	نظام پرداخت ساعتی
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۲۸/۱۷	۰/۸۴	ارزیابی اقتصادی زمان	
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۲۱/۷۵	۰/۷۹	درآمد دائمی	
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۲۴/۲۳	۰/۷۹	تعادل کار و زندگی	
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۱۷/۲۲	۰/۷۵	هزینه فرصت	
تأیید شاخص	۰/۰۱	۸/۷۸	۰/۷۳	کاهش اثرات قلب	نظام پرداخت بر اساس «ارزیابی عملکرد ذهنی»
تأیید شاخص	۰/۰۱	۱۰/۱۳	۰/۷۲	مقایسه اجتماعی	
تأیید شاخص	۰/۰۱	۳/۲۶	۰/۴۹	اثرات انگیزشی	
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۹/۲۳	۰/۷۷	عدم تطابق عملکرد با استنباط سرپرست	
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۱۱/۹۷	۰/۸۲	اعتماد	
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۸/۸۱	۰/۷۳	پیچیدگی مشاغل	نظام پرداخت رقابتی
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۱۰/۹۷	۰/۷۱	جذب عملگر قوی	
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۱۵/۶۴	۰/۷۵	ارزیابی رتبه‌ای	
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۲۰/۶۶	۰/۷۶	سلسله‌مراتب	
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۱۰/۸۷	۰/۶۷	هزینه غیر قابل بازگشت	
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۱۶/۹۵	۰/۷۳	بی‌عدالتی	پایداری منابع انسانی
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۱۵/۴۰	۰/۷۲	هزینه‌های نظارت	
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۲۵/۳۳	۰/۸۱	حفظ استعدادها	
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۲۲/۹۳	۰/۸۱	تعادل کار و زندگی	
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۳۴/۳۷	۰/۸۴	استخدام مؤثر	
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۲۱/۸۰	۰/۷۹	ضمانت	
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۱۷/۴۷	۰/۷۲	مزیت رقابتی	
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۳۳/۲۳	۰/۸۴	فرصت کسب‌وکار	

جدول ۱. مقادیر بار عاملی برای نشانه‌های هر سازه در قالب نمونه اندازه‌گیری (ادامه)

نتیجه	P level	آماره t	بار عاملی	نشانه	سازه
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۱۹/۰۱	۰/۷۴	حرفه‌ای شدن	ساعات کاری
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۱۴/۷۰	۰/۷۰	امنیت شغلی	
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۱۵/۱۹	۰/۷۳	نرخ پایین بهره‌برداری	
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۱۶/۶۳	۰/۷۱	رکود اقتصادی	
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۲۸/۰۴	۰/۷۹	ساعات متعادل	
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۲۸/۱۷	۰/۸۰	جذب و استخدام	
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۱۷/۹۰	۰/۷۲	هزینه‌های آموزش	
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۶۵/۹۳	۰/۸۹	احتیاط و مراقبت	مسئولیت پذیری
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۳۹/۴۱	۰/۸۵	نقش اساسی	
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۱۱۰/۵۹	۰/۹۴	اهمیت به وظایف	
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۷۹/۷۸	۰/۹۰	پاسخگویی	
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۱۰۵/۰۵	۰/۹۲	عواقب رفتار	
تأیید شاخص	۰/۰۰۱	۵۶/۹۴	۰/۸۸	قابل اعتماد بودن	

در روش‌شناسی نمونه معادلات ساختاری از ضریب پایایی ترکیبی نیز استفاده می‌شود که مقادیر بالاتر از ۰/۶ برای هر سازه نشان از پایایی مناسب آن دارد که نتایج در جدول زیر آمده است:

جدول ۲. بررسی پایایی سازه‌ها با استفاده از پایایی ترکیبی

سطح قابل قبول	Composite reliability	مقیاس (سازه)
۰/۶	۰/۹۰	نظام پرداخت ساعتی
۰/۶	۰/۸۶	نظام پرداخت براساس «ارزیابی عملکرد ذهنی»
۰/۶	۰/۸۶	نظام پرداخت رقابتی
۰/۶	۰/۹۱	پایداری منابع انسانی
۰/۶	۰/۸۹	ساعات کاری
۰/۶	۰/۹۶	مسئولیت‌پذیری



همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد، تمام سازه‌ها دارای مقادیر بالاتر از  $0/6$  هستند، بنابراین ابزار مورد استفاده از پایایی مناسبی برخوردار است.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

برای بررسی مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان از آمار توصیفی استفاده شد. تحلیل توصیفی اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد به شرح زیر است:  $70/2$  درصد مرد و  $29/8$  درصد زن؛ سن افراد،  $26/1$  درصد بین  $20$  تا  $30$ ،  $62/2$  درصد بین  $31$  تا  $40$  سال،  $7/4$  درصد بین  $41$  تا  $50$  سال،  $4/3$  درصد  $51$  سال و بالاتر؛ تحصیلات:  $11/2$  درصد دیپلم،  $11/2$  درصد فوق دیپلم،  $55/4$  درصد کارشناسی،  $21/8$  کارشناسی ارشد،  $0/5$  درصد دکتری، سابقه کاری:  $24/5$  درصد زیر  $5$  سال،  $38/8$  درصد بین  $5$  تا  $10$  سال،  $16$  درصد بین  $11$  تا  $15$  سال،  $11/7$  بین  $16$  تا  $20$  سال و  $9$  درصد بیش از  $21$  سال.

برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش، از روش تحلیل مسیر و نرم افزار SmartPLS استفاده شد. نتایج به دست آمده و مقادیر ضریب مسیر و عدد معنی‌داری متغیرهای پژوهش، از خروجی نرم افزار در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳. اثر خطی مستقیم نمونه آزمون شده پژوهش

اثرات مستقیم	ضریب مسیر	مقدار t	P	نتیجه آزمون
بر ساعات کاری از:				
نظام پرداخت ساعتی	$0/26$	$3/68$	$0/001$	تأیید فرضیه
نظام پرداخت بر اساس «ارزیابی عملکرد ذهنی»	$0/02$	$0/20$	$0/84$	رد فرضیه
نظام پرداخت رقابتی	$0/28$	$3/80$	$0/001$	تأیید فرضیه
بر پایداری از:				
ساعات کاری	$0/20$	$2/22$	$0/01$	تأیید فرضیه
نظام پرداخت ساعتی	$0/11$	$1/33$	$0/18$	تأیید فرضیه
نظام پرداخت بر اساس «ارزیابی عملکرد ذهنی»	$0/19$	$2/79$	$0/01$	رد فرضیه
نظام پرداخت رقابتی	$0/17$	$2/03$	$0/05$	رد فرضیه

(۱۵۱) جدول ۳. اثر خطی مستقیم نمونه آزمون شده پژوهش

اثرات مستقیم	ضریب مسیر	مقدار t	P	نتیجه آزمون
بر مسئولیت پذیری از:				
پایداری منابع انسانی	۰/۳۹	۵/۱۵	۰/۰۰۱	تأیید فرضیه
ساعات کاری	۰/۱۹	۲/۲۴	۰/۰۱	تأیید فرضیه
نظام پرداخت ساعتی	۰/۰۹	۱/۰۹	۰/۲۸	تأیید فرضیه
نظام پرداخت بر اساس «ارزیابی عملکرد ذهنی»	۰/۰۳	۰/۴۶	۰/۶۴	تأیید فرضیه
نظام پرداخت رقابتی	۰/۰۸	۱/۰۷	۰/۲۸	تأیید فرضیه

در جدول (۴) واریانس تبیین شده و ضریب  $Q^2$  و  $R^2$  برای متغیرهای ملاک گزارش شده‌اند.

جدول ۴. واریانس تبیین شده و ضریب  $Q^2$  و  $R^2$  برای متغیرهای ملاک

متغیر	واریانس تبیین شده	$Q^2$
مسئولیت‌پذیری	۰/۳۱	۰/۰۱
پایداری منابع انسانی	۰/۱۸	۰/۰۴
ساعات کاری	۰/۱۷	۰/۰۱

با توجه به جدول (۴) متغیرهای پایداری منابع انسانی، ساعات کاری، نظام پرداخت ساعتی، نظام پرداخت براساس «ارزیابی عملکرد ذهنی» و نظام پرداخت رقابتی در مجموع ۳۱ درصد از واریانس مسئولیت‌پذیری را تبیین می‌نمایند. متغیرهای ساعات کاری، نظام پرداخت ساعتی، نظام پرداخت براساس «ارزیابی عملکرد ذهنی» و نظام پرداخت رقابتی در مجموع ۱۸ درصد از تغییرات پایداری منابع انسانی را تبیین می‌کنند. در مورد متغیر ساعات کاری نیز، متغیرهای نظام پرداخت ساعتی، نظام پرداخت بر اساس «ارزیابی عملکرد ذهنی» و نظام پرداخت رقابتی به‌طور کلی ۱۷ درصد از واریانس این متغیر را پیش‌بینی می‌کنند. در شکل (۵) ضرایب مسیر نمونه ساختاری آزمون شده پژوهش گزارش شده است.

معیار  $GOF^1$  مربوط به بخش کلی نمونه معادلات ساختاری است. بدین معنی که توسط این

1. Goodness of Fit

معیار محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری نمونه کلی پژوهش خود، برازش بخش کلی را نیز بررسی کند. در جدول (۵) شاخص برازش بخش کلی نمونه آزمون‌شده برای نمونه مورد بررسی گزارش شده است.

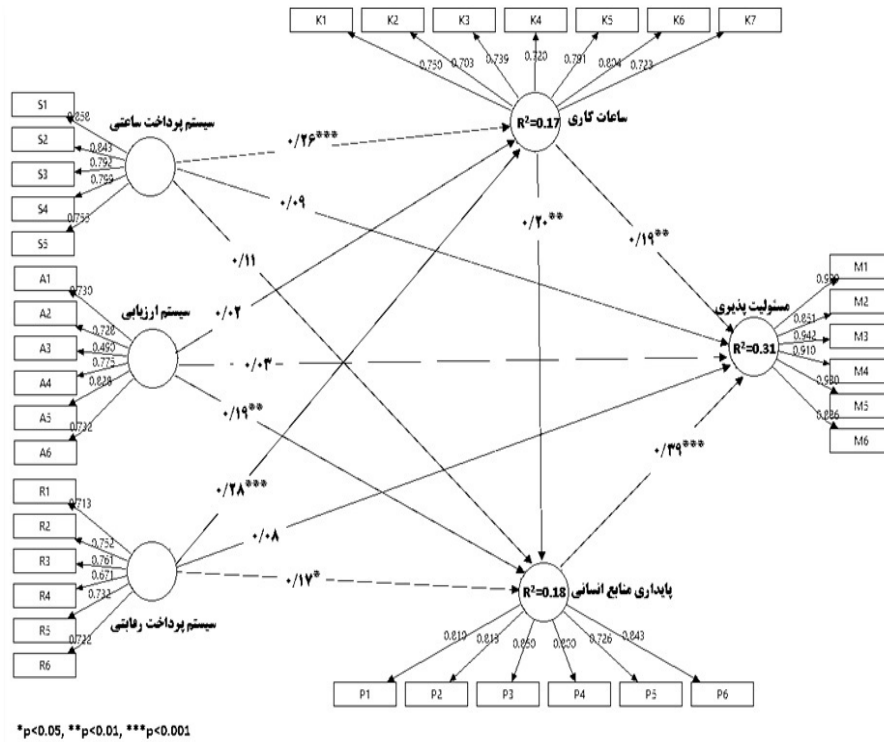
جدول ۵. شاخص برازش بخش کلی نمونه اجرایی پژوهش

(GOF)	$R^2 \times Communality$	$R^2$	Average AVE
۰/۳۷	۰/۱۴	۰/۲۲	۰/۶۲

متخصصان نمونه‌یابی معادلات ساختاری به روش PLS شاخص GOF کمتر از ۰/۱۰ را کوچک، بین ۰/۱۰ تا ۰/۲۵ را متوسط و بیش از ۰/۳۶ را بزرگ قلمداد می‌کنند (ولتز، شرودر و ون اوپن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). با در نظر گرفتن این معیارها شاخص برازش نمونه مورد بررسی ۰/۳۷ می‌باشد که جزء اندازه‌های بزرگ است. با توجه به این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که مدل آزمون‌شده در نمونه مورد بررسی، برازش بسیار مناسبی دارد.

وضعیت تورش واریانس برای متغیرهای مستقل پیش‌بینی‌کننده نمونه تحقیق نشان می‌دهد که هر یک از متغیرهای مستقل دارای نقش منحصر به فرد خود بوده و در شکل‌گیری میزان واریانس تبیین‌شده نمونه هیچ‌گونه تداخل قابل توجه وجود ندارد؛ زیرا شاخص VIF برای تمامی سازه‌های مستقل کمتر از حد بحرانی ۵ محاسبه شده است که این مقدار بحرانی حداکثر میزان ضریب تحمل همپوشانی واریانس‌های تبیین‌شده است و مقادیر کمتر از آن بیانگر عدم خاصیت جایگزینی در بین متغیرهای مستقل است که از اصلی‌ترین مفروضات نظام‌های معادلات همزمان است.

1. Wetzels, Schröder & Van Oppen



شکل ۵. نمونه ساختاری تحقیق

جدول ۶. شاخص تورش واریانس برای سازه‌های مستقل به تفکیک

سطح قابل قبول	Variance inflated factor(VIF)	مقیاس (سازه)
کمتر از ۵	۱/۰۵	پایداری منابع انسانی
	۲/۰۴	ساعات کاری
	۲/۳۱	نظام پرداخت ساعتی
	۱/۵۲	نظام پرداخت براساس «ارزیابی عملکرد ذهنی»
	۱/۶۴	نظام پرداخت رقابتی

## بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش اثر مستقیم هر یک از نظام‌های پرداخت بر متغیرهای مسئولیت‌پذیری، ساعات کاری و پایداری و همچنین اثر مستقیم ساعات کاری و پایداری بر مسئولیت‌پذیری در کارکنان شعب بانک ملت بررسی شد. همان‌طور که نتایج نشان می‌دهد، نظام‌های پرداخت و متغیرهای پایداری و مسئولیت‌پذیری در مجموع ۳۱ درصد از متغیر مسئولیت‌پذیری را تبیین می‌کنند که نشان‌دهنده قابلیت پیش‌بینی قابل توجه متغیر ملاک توسط متغیرهای پیش‌بین است. در مورد متغیر ساعات کاری، نظام‌های پرداخت در مجموع ۱۸ درصد از متغیر ساعات کاری را تبیین می‌کنند و در مورد متغیر پایداری، نظام‌های پرداخت و متغیر ساعات کاری در مجموع ۱۷ درصد از متغیر پایداری را تبیین می‌کنند. شاخص واریانس نیز برای متغیرهای ملاک مثبت است که نشان می‌دهد، متغیرهای پیش‌بین به صورت معنی‌داری قادر به پیش‌بینی متغیر ملاک هستند.

در مورد اثر نظام‌های پرداخت بر ساعات کاری در نمونه مورد بررسی، مشخص شد که هر چه ارزیابی عملکرد و پرداخت به صورت کمی و عینی باشد، تأثیر آن بر افزایش ساعات کاری بیشتر است در مقابل ارزیابی‌های ذهنی، با توجه به اینکه ماهیتاً دارای ویژگی‌های رابطه‌ای است، ممکن است عملکرد کارکنان با استنباط ارزیاب، مطابق نباشد و یا اینکه تلاش کارمند تک‌بعدی و ناکارآمد باشد، در نتیجه ارزیابی‌های ذهنی محرک ضعیفی برای افزایش ساعات کاری است.

در خصوص تأثیر ساعات کاری بر پایداری، باید صرفاً اذعان کرد که طبق نمونه ارائه‌شده در ادبیات تحقیق و مصاحبه‌های انجام‌شده، عواقب مثبت ساعات کاری بیشتر بر پایداری به یک نقطه حداکثری می‌رسد و پس از آن کاهش یافته و در نهایت نتیجه منفی خواهد داشت. با توجه به اینکه آستانه ساعات کاری می‌تواند بر اساس ظرفیت کاری و عوامل زمینه‌ای افراد متفاوت باشد، یافته‌های تحقیق حاضر از این مدل حمایت می‌کند.

طبق بررسی انجام‌شده در خصوص تأثیر نظام‌های پرداخت بر پایداری، با توجه به اینکه در نظام پرداخت ساعتی افراد برابر زمان پول دریافت می‌کنند، احتمال زیادی وجود دارد که زمان و انرژی خود را صرف فرآیندهای کاری کنند - به جای اینکه صرف احیاکنندگی و توسعه مهارت‌ها و دانش جدید کنند - که در این صورت طبق مطالعات نظری انجام‌شده با تعارض احیاکنندگی - عملکرد مواجه خواهند. در نتیجه تأثیر آن بر پایداری منفی خواهد بود. این یافته

تحقیق از استدلال‌ها و تحقیقات پیشین حمایت می‌کند. در مورد نظام ارزیابی ذهنی به علت وجود یک حالت ذهنی و عدم اطمینان نسبت به عملکرد و در نظام رقابتی به علت نیروی انگیزشی قوی اثر این دو نظام بر پایداری، طبق یافته‌های تحقیق مثبت است.

پس از مطالعات نظری و مصاحبه‌های اکتشافی مشخص شد هر یک از نظام‌های پرداخت، که به صورت اختیاری برای زیان‌گریزی و خودتقویتی و سود متقابل برای سازمان‌ها و کارکنان طراحی شده است، بر متغیر مسئولیت‌پذیری که نشان‌دهنده یک حالت اجبار و الزام درونی برای انجام کار است، اثری ندارند.

با توجه به اینکه منابع انسانی به عنوان عوامل مسئولیت‌پذیر تفسیر شده است، ارضای نیازهای پایداری کارکنان شامل بهبود استخدام، حفظ تعادل کار و زندگی و مشارکت در تصمیم‌گیری تأثیر مستقیمی بر مسئولیت‌پذیری افراد در سازمان خواهد داشت که طبق یافته‌های تحقیق این رابطه مثبت است.

در دوران رکود اقتصادی و یا زمانی که سازمان‌ها با کمبود منابع مالی مواجه می‌شوند، در درجه اول سرمایه‌گذاری روی منابع انسانی را کاهش خواهند داد که در این صورت، نیاز مبرم به کاهش نیروی انسانی و افزایش ساعات کار احساس خواهد شد. با توجه به تحقیقات انجام‌شده و استدلال‌های پیشین، کاهش نیروی کار می‌تواند مسئولیت‌پذیری نیروی کار باقیمانده را تا حد زیادی افزایش دهد که طبق یافته‌های تحقیق و مصاحبه‌های انجام‌شده، این رابطه مثبت است.

## پیشنهادها

نظام‌های «ارزیابی عملکرد ذهنی» در سازمان‌هایی که فاقد استانداردهای مطلق برای عملکرد و پرداخت می‌باشند (به عنوان مثال، دانشگاه‌ها، بانک‌ها و ...) باعث تقویت وجدان کاری، انضباط اخلاقی، انضباط کاری، همکاری، نوآوری، انگیزش، احساس تعلق خاطر، تعهد و اعتماد خواهد شد، پیشنهاد می‌شود هنگام اجرایی کردن این نظام، موارد نامبرده نیز لحاظ شود.

با توجه به اینکه در ساختار پرداخت رقابتی، عملکرد مهم‌ترین معیار و فرصت ارتقا می‌باشد، پیشنهاد می‌شود در شرایطی که هزینه‌های نظارت و ارزیابی عملکرد بسیار بالاست، از این نظام پرداخت استفاده شود.

با توجه به اینکه هر یک از نظام‌های پرداخت به تنهایی کاربرد کمتری دارند، پیشنهاد می‌شود، در مطالعات آینده، نظام‌های ترکیبی بررسی شود (به عنوان مثال، در نظام پرداخت رقابتی استاندارد‌های عملکرد ذهنی نیز لحاظ شود).

در حقیقت ویژگی انعطاف‌پذیری نظام‌های پرداخت، نقش مهمی در انگیزش افراد برای ساعات کار بیشتر دارد؛ هر چند ممکن است پیامدهای خاصی برای سرمایه‌انسانی بوجود آورد. از میان نظام‌های ارائه‌شده، پرداخت رقابتی به عنوان نظامی که رابطه مثبت با ساعات کاری و پایداری دارد، مناسب تشخیص داده شد که می‌تواند به‌طور مؤثر توسط سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و خصوصی مورد استفاده قرار گیرد.

## منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۰). *مدیریت جبران خدمات*. ترجمه: سیدرضا سیدجوادین و همکاران. تهران: انتشارات ارگ.
- بیرهوف، هانس ورنر (۱۳۸۴). *رفتارهای اجتماعی مطلوب از دیدگاه روان‌شناسی اجتماعی*. ترجمه رضوان صدقی‌نژاد، تهران: انتشارات گل آذین.
- Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 35, 124–140
- Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (1994). Subjective performance measures in optimal incentive contracts. *Quarterly Journal of Economics* Vol. 109. (PP1125–1156).
- Barzel, Y., & Yu, B. T. (1984). The effect of the utilization rate on the division of labor. *Economic Inquiry* Vol. 22. (pp. 18–27).
- Coff, R.W. (1997). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review* Vol.22. (pp.374- 402).
- Cowherd, D. M., & Levine, D. I. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly* Vol.37.(pp.302–320).
- DeVoe, S. E., & Pfeffer, J. (2007a). When time is money: The effect of hourly payment on the evaluation of time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* Vol.104. (pp.1–13).
- DeVoe, S. E., & Pfeffer, J. (2009). When is happiness about how much you earn? The effect of hourly payment on the money—happiness connection. *Personality and Social Psychology Bulletin* Vol.35.(pp. 1602–1618).
- Eccles, G. Crance. D.B. (1988). *Doing deals: Investment banks at work*. Boston: Harvard Bussiness School Press
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. New York: Springer.
- Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Golden, L., & Altman, M. (2008). Why do people overwork? Oversupply of labor, labor market forces and adaptive preferences. In R. J. Burke, & C. L. Cooper (Eds.), *The long work hours culture*, Bingley, West Yorkshire UK: Emerald Group Publishing Limited, (pp. 61–83).
- Hall, R. 1993. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14: 607–618.
- Hoorens, V., Remmers, N., & van de Riet, K. (1999). Time is an amazingly variable amount of money: Endowment and ownership effects in the subjective value of working time. *Journal of Economic Psychology* Vol.20. (pp. 383–405).
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. (1990). Experimental tests of the endowment effect and the Coase theorem. *Journal of Political Economy* Vol.98. (pp. 1325–1348).
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. (1991). The endowment effect, loss aversion and status quo bias. *Journal of Political Economy* Vol.5. (pp.193–206).
- Landrigan, C. P., Rothschild, J. M., Cronin, J. W., Kaushal, R., Burdick, E., Katz, J. T., et al. (2004). Effect of reducing interns' work hours on serious medical errors in intensive care units. *The New England Journal of Medicine* 351, 1838–1848.



- Lawler, Edward E. III. (1971). **Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View**, New York: McGraw-Hill,
- Lazear, E. P., & Rosen, S. (1981). Rank-order tournaments as optimum labor contracts. **Journal of Political Economy**. Vol. 89. (pp. 841–864).
- Levin, Jonathan. (2003) "Relational Incentive Contracts." **American Economic Review**, Vol. 93, No. 3, pp. 837-57.
- MacLeod, Bentley W. (2003). "Optimal Contracting with Subjective Evaluation." **American Economic Review**, Vol. 93, No. 1, pp. 216-40.
- Merriman, K. K. (2014). The psychological role of pay systems in choosing to work more hours. **Journal of Human Resource Management Review** Vol.24. (pp. 67–79)
- Merriman, K. K., & Deckop, J. R. (2007). Loss aversion and variable pay: A motivational perspective. **International Journal of Human Resource Management** Vol.18. (pp.1026–1041).
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1988). An economic approach to influence activities in organizations. **American Journal of Sociology** Vol 94. (pp. S154-S179).
- Ortona, G., & Scacciati, F. (1992). New experiments on the endowment effect. **Journal of Economic Psychology** 13, 277–296.
- Schramm, C. J. (1975). Thompson's assessment of organizations: Universities and the AAUP salary grades. **Administrative Science Quarterly** Vol.20. (pp. 87–96).
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. **American Economic Review** 51, 1–17.
- Schwartz, S. H. and G. T. Clausen (1970). "Responsibility, norms, and helping in an emergency." **Journal of Personality and Social Psychology** Vol.16 (pp.299-310).
- Schwartz, S. H. (1975), "The justice of need and the activation of humanitarian norms." **Journal of Social Issues** Vol.31. (pp.111-136).
- Shepard, E., & Clifton, T. (2000). Are longer hours reducing productivity in manufacturing? **International Journal of Manpower** Vol. 21. (pp. 540–552).
- Thaler, R. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. **Journal of Economic Behavior and Organization** Vol.1. (pp. 39–60).
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1991). Loss aversion in riskless choice: A reference-dependent model. **Quarterly Journal of Economics** 107, 1039–1061.
- Wetzels, M., Schröder, G. & van Oppen, C. (2009). Using PLS Path Modeling For Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. **MIS Quarterly**, Vol. 33, No. 1, pp. 177-195.
- Whyte, G. (1986). Escalating commitment to a cause of action: A reinterpretation. **Academy of Management Review** Vol.11. (311–321).