



مرکز ملی باوردهای علمی و فناوری

سازمان بنادر و دریانوردی به عنوان تنها مرجع حاکمیتی کشور در امور بندری، دریایی و کشتی‌رانی بازرگانی به منظور ایفای نقش مرجعیت دانشی خود و در راستای تحقق راهبردهای کلان نقشه جامع علمی کشور مبنی بر "حمایت از توسعه شبکه‌های تحقیقاتی و تسهیل انتقال و انتشار دانش و سامان‌دهی علمی" از طریق "استانداردسازی و اصلاح فرایندهای تولید، ثبت، داوری و سنجش و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی یکپارچه برای نشریات، اختراعات و اکتشافات پژوهشگران"، اقدام به ارایه این اثر در سایت SID می‌نماید.



سازمان بنادر و دریانوردی

طراحی و تدوین سیستم پاداش و مکانیزه نمودن آن در اداره کل بنادر و دریانوردی بندرامام خمینی (ره)

حسن حکمت شعار ؛ رییس اداره آماروانفورماتیک بندرامام خمینی (ره)

Email: Hekmat@bik.ir

قاسم عرب زاده ؛ رییس اداره مطالعات و برنامه ریزی بندرامام خمینی (ره)

Email: Arabzadeh@bik.ir

چکیده :

پژوهش حاضر مدلی برای سیستم پاداش در اداره کل بنادر و دریانوردی بندرامام خمینی (ره) پیشنهاد نموده است. منظور از سیستم پاداش در این پژوهش ، جذب، حفظ و برانگیختن اشخاص کارآمد و ایجاد یک ساختار پرداخت است که از نظر روانی قابل برابری و از نظر ظاهری قابل رقابت باشد. پاداش ها دارای مفاهیم ظاهری و نمادین می باشند. پاداش ها به شکل حقوق، مزایا، عواید و جوایز داده می شوند. سیستم های پاداش از جمله ابزارهای مهمی هستند که مدیران می توانند با استفاده از آن، انگیزش کارکنان را به سمت مورد نظر هدایت کنند. از سویی دیگر، یکی از اجزای اصلی توسعه در اداره کل بنادر و دریانوردی بندرامام خمینی (ره)، منابع انسانی هستند که دستیابی به مزیت رقابتی نسبت به سایر بنادر داخلی و خارجی بستگی مستقیم به کارآیی و اثر بخشی عناصر انسانی بندر امام و کارآیی و اثربخشی آن ها دارد. لذا توجه به انگیزها و نیازهای آنان یکی از مواردی است که مدیران اداره کل همواره باید آن را

مد نظر قرار دهند. با توجه به این که یکی از موارد انگیزشی کارکنان ، ایجاد یک سیستم پاداش بر مبنای عملکرد موثر آن ها می باشد لذا بر این اساس محقق سعی دارد تا با بررسی تاثیر سیستم پاداش در کارایی و اثربخشی کارکنان نسبت به تهیه مدل پیشنهادی سیستم پاداش در اداره کل بنادر و دریانوردی بندر امام خمینی (ره) اقدام نموده و سپس نسبت به مکانیزه نمودن آن به صورت یک سیستم نرم افزاری اقدام نماید.

واژه های کلیدی : سیستم پاداش ، اداره کل بنادر و دریانوردی بندر امام خمینی (ره).

مقدمه :

آن چه که به طور نسبی، قطعی به نظر می رسد، وجود این نکته است که اداره امور سازمان ها بدون توجه به افرادی که تصدی مشاغل سازمان را در سطوح مختلف بر عهده می گیرند، امکان پذیر نیست. در این خصوص بیش تر دانشمندان علم مدیریت و سازمان، مدیریت منابع انسانی را مهم ترین عامل در بهره وری سازمان رقم می زنند تا جایی که تیولور سازمان را ناشی از عالم انسانی می داند. دریک سازمان به کارکنان در ازای وقت و نیرویی که در سازمان و به خاطر نیل به هدف های سازمان صرف می کنند، به تلافی ارایه خلاقیت و یافتن و به کارگیری رویه ها و روش های کاری جدیدتر و بهتر، پاداش داده می شود. به همین منظور سازمان ها تلاش می کنند که در جریان خدمت کارکنان نهایت دقت را به خرج دهند. پاداشی که فرد از سازمان دریافت می دارد یا به خاطر انجام وظایف محول در حد عادی و متعارف است که در این صورت حقوق یا دستمزد نامیده می شود، یا به خاطر انجام وظایف در سطحی بالاتر از استانداردهای عادی کاری است که در این صورت از پاداش، به عنوان مزایای فوق العاده به خاطر کار با فوق العاده صحبت می شود. سیستم پاداش در سازمان هر دو نوع عملکرد را در بر می گیرد و

سیستمی است که بر اساس موازین و شیوه‌های خاص، پاداش هر یک از کارکنان را متناسب با کارشان به آنان می‌پردازد. از طرف دیگر سیستم پاداش باید کارا و اثربخش باشد. به عبارت دیگر، تخصیص و اعطای پاداش باید به گونه‌ای صورت پذیرد که حداکثر بازده را برای سازمان ممکن سازد. به عنوان اولین قدم در این راستا، سیستم باید طوری طراحی شود که اعطای پاداش مشروط به عملکرد موثر باشد. (منظور از عملکرد موثر، عملکردی است که در جهت نیل به هدف‌های سازمان باشد). تنها در این صورت است که استفاده از پاداش به عنوان مکانیسمی برای تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان، کارساز خواهند بود. سیستم پاداش کارکنان اگر به نحو شایسته، بتواند خدمات برجسته را مشخص نماید و خدمات ضعیف را برای ایجاد بهبودی معرفی کند، به طور قابل ملاحظه‌ای در تقویت روحیه، ایجاد انگیزه خدمات و افزایش کارایی کارکنان تاثیر گذار خواهد بود.

ادبیات موضوع:

پاداش و هم‌چنین تشویق راه‌کاری برای ایجاد بهبودی و روشی برای آموزش است. در بازار بسیار رقابتی امروز، نیاز سازمان‌ها به حفظ منابع انسانی متخصص بیش از پیش آشکار شده است و ارایه پاداش راهبردی در جهت وصول به این مهم است. پاداش (REWARD) عبارت است از: پی‌آمدهای ارزش‌مند مثبت کار برای افراد (شرمهرن ۱۹۹۳). پاداش ارایه یک پی‌آمد خوش برای انجام رفتاری مطلوب از فرد به منظور افزایش احتمال تکرار است. (هلریگل، و دیگران ۱۹۹۵).

پاداش از چنان اهمیتی در مباحث مربوط به مدیریت برخوردار است که از آن به عنوان یکی از منابع قدرت مدیر تحت عنوان «قدرت پاداش» یاد می‌شود منظور از قدرت پاداش استفاده از پاداش‌های مختلف درونی و بیرونی به منظور کنترل عملکرد

افراد است. به عبارتی، مدیر از قدرت پاداش به منظور تاثیرگذاری و کنترل رفتار زیردستان استفاده می کند. (رابینز و کالتر، ۱۹۹۹) اگرچه همه مدیران دارای قدرت پاداش مشابه ای هستند اما موفقیت در دسترسی و به کار بردن اثربخش پاداش نیازمند مدیریت آن است. به منظور مدیریت مطلوب پاداش، آشنایی با انواع پاداش و سیستم‌های مختلف پرداخت پاداش ضروری به نظر می رسد که در ادامه به تشریح آن توجه می شود.

انواع پاداش:

به طور کلی دو نوع پاداش اساسی وجود دارد: پاداش های بیرونی و پاداش های ذاتی یا طبیعی .

الف: پاداش های بیرونی (EXTRINSIC REWARDS) پاداش هایی هستند که از بیرون اداره شده و پی آمدهای ارزش مندی که از یک نفر به شخص دیگر (به طور معمول از یک سرپرست یا یک مدیر سطح بالاتر) به زیردست داده می شود. مثال های رایج این نوع پاداش ها در محیط کار شامل اضافه حقوق، ارتقا، مرخصی تشویقی، مزایا، تمجید شفاهی و... است.

ب: پاداش های ذاتی یا طبیعی (Natural Rewards) که خود سازمان یافته هستند و به طور طبیعی هنگامی که فرد کاری را انجام دهد رخ می دهند. لذا این نوع پاداش ها به طور مستقیم درون خود شغل ایجاد می شود. منبع اصلی پاداش های ذاتی، احساس شایستگی، توسعه شخصی و... است. غنی سازی شغلی و ایجاد تیم های کاری خودگردان نمونه ای از استراتژی هایی است که چنین احساساتی را فراهم می کند. (شرمرهرن، ۱۹۹۳).

در تقسیم‌بندی دیگری می‌توان پاداش‌هایی که توسط سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود را به شش نوع تقسیم کرد: (هلریگل و دیگران، ۱۹۹۵).

- ۱) پاداش‌های مادی: از قبیل پرداخت‌های نقدی و افزایش حقوق؛
- ۲) مزایای مکمل (کمکی): از قبیل خودرو شرکتی، برنامه‌های تعیین سلامت و بهداشت، تعطیلات، تسهیلات تفریحی؛
- ۳) پاداش‌های اجتماعی: از قبیل تمجید، لبخند، دعوت کردن فرد به شام یا ناهار؛
- ۴) پاداش‌های حاصل از کار: احساس پیشرفت، کار با مسوولیت بیش‌تر، کار خود هدایت‌شونده و انجام کارهای مهم‌تر؛
- ۵) پاداش‌های خود اداره‌شونده: خودتمجیدی، رشد خود از طریق گسترش دانش و مهارت‌ها، احساس ارزش مندی بیش‌تر؛
- ۶) نمادهای وضعیتی: نوع دکوراسیون و نقاشی‌های محل کار.

سیستم‌های پاداش:

سازمان‌ها برای انگیزش دادن به کارکنان خود از سیستم‌های مختلفی استفاده می‌کنند. چهار نوع سیستم رایج در سازمان‌های امروزی وجود دارد که عبارت هستند از: برنامه‌های سهام‌شدن در سود، برنامه‌های مزایای انعطاف‌پذیر، مرخصی و پرداخت مبتنی بر مهارت. (هلریگل و دیگران، ۱۹۹۵).

الف - برنامه‌های سهام‌شدن در سود: از طریق این برنامه‌ها، سازمان‌ها پاداش‌های نقدی منظمی را به کارکنان به خاطر بهره‌وری بالاتر، کاهش هزینه‌ها یا بهبود کیفیت ارائه می‌دارند. طراحی صحیح چنین برنامه‌هایی موجب افزایش انگیزه و درگیری شغلی کارکنان می‌شود. بهتر است چنین پاداشی به کارکنانی داده شود که به سطح تولید خاصی برسند هزینه‌های سازمان را به درستی کنترل نمایند.

ب- برنامه مزایای انعطاف پذیر: این برنامه به کارکنان اجازه می دهد که مزایایی را که می خواهند انتخاب کنند. در این روش به جای این که مدیریت حق انتخاب را برای آنها داشته باشد حق انتخاب در دست خود کارکنان است. این برنامه بر این فرض استوار است که کارکنان می توانند تصمیم های مهم و هوش مندانه را در زمینه پاداش و مزایای خود، اتخاذ کنند. برخی کارکنان تمام مزایای خود را در پول می بینند برخی به عامل های رفاهی بیش تر و... در حال حاضر، هزاران سازمان در سطح جهان برنامه مزایای انعطاف پذیر را ارائه می دهند.

ج- مرخصی: مرخصی هم راه با حقوق برای برخی از افراد ایجاد انگیزه می کند. در چنین برنامه ای افراد در مقابل عمل کرد مطلوب از سوی سرپرست خود مرخصی تشویقی هم راه با حقوق دریافت می کنند.

د- پرداخت مبتنی بر مهارت: این نوع برنامه با سطوح مهارت های مرتبط با شغل فرد وابسته است. در این جا مدیران مهارت های مورد نیاز بر انجام شغل را شناسایی کرده و آن ها را به کارکنان خاطرنشان می سازند. همان طور که فرد مهارت های جدیدی را کسب می کند میزان پرداخت به او نیز افزایش می یابد. نقطه قوت این روش این است که کارکنان برای دست یابی به پاداش و پرداخت بیش تر بایستی مهارت های جدیدی کسب کنند.

معیارهای پاداش :

پاداش مناسب بایستی دارای یک سری از ویژگی های ذیل باشد:

- کافی و مناسب باشد؛

- منصفانه باشد. پرداخت پاداش به هر فرد بایستی به طور منصفانه و باتوجه به

تلاش ها و مهارت های افراد صورت گیرد.

- متنوع باشد. تکرار یک پاداش از خاصیت انگیزشی آن می کاهد.
- حتمی و قطعی باشد.
- پاداش نباید حد افراط و تفریط داشته باشد. بلکه با توجه به سطح عمل کرد فرد و توان پرداختی سازمان تعیین شود.
- موازنه شده و سنجیده باشد و به طور منطقی پرداخت شود.
- برانگیزاننده باشد، بر نیروی کار برای کار اثربخش و کارآمد و بهبود عملکرد تاثیر گذارد.
- موردقبول نیروی کار باشد. نیروی کار بایستی سیستم پاداش را درک کرده و آن را یک سیستم عقلایی بداند. (فوت و هوک).
- به طور کلی دو معیار مهم در مدیریت پاداش وجود دارد یکی فوریت و دیگری توازن. فوریت به این معناست که پاداش بایستی تا حد امکان، بدون درنگ و پس از عملکرد مطلوب ارایه شود زیرا هر چه قدر بین این دو فاصله افتد از خاصیت انگیزشی پاداش کاسته می شود و منظور از توازن، نوعی برابری و عدالت بین عملکرد فرد و نوع و میزان پاداش است. در صورت عدم توازن بین این دو از خاصیت انگیزشی پاداش کاسته می شود.

سیستم فعلی پاداش در بندرامام خمینی (ره) :

با توجه به این که در حال حاضر قانون مدیریت خدمات کشوری در بنادر در حال اجرا می باشد و در این قانون ، فوق العاده ای به نام پاداش جهت کارکنان دولت به صراحت پیش بینی نشده است لذا وضعیت فعلی پرداخت پاداش بر اساس آیین نامه ها و مجوزهایی است که از طرف سازمان به بنادر ابلاغ می شود. بر این اساس و به جهت مکانیزه نمودن وضعیت فعلی، نرم افزاری با نام مانیتورینگ پاداش های پرداختی در

بندرامام خمینی (ره) راه اندازی شده که راهنمای آن به شرح ذیل می باشد

۱ - ابتدا نام پرسنل - کد پرسنلی - مأخذ اضافه کار از سیستم پرسنلی اخذ شده و در سیستم ذخیره می گردد. (توسط پشتیبان برنامه)

نام خانوادگی و نام	کد پرسنلی	مأخذ اضافه کار	شماره در
آرمین حسین	۱۵۶۴	۳۷۷-۲	۳۷۷-۲
آرمین سعید	۵۰۹۴		۳۱۷۳۱
آرمین سعید	۱۷۱۵		۳۳۵۳۹
آرمین سعید	۴۴۴۳		۳۰۳۳۳
آرمین سعید	۳۰۳۳۳		۳۳۵۳۷
آرمین سعید	۳۳۳۳		۳۵۳۳۳
آرمین سعید	۳۰۰۰		۳۳۳۳۳
آرمین سعید	۳۳۳۳		۳۳۳۳۳
آرمین سعید	۳۳۳۳		۳۳۳۳۳
آرمین سعید	۳۳۳۳		۳۳۳۳۳
آرمین سعید	۳۳۳۳		۳۳۳۳۳
آرمین سعید	۳۳۳۳		۳۳۳۳۳
آرمین سعید	۳۳۳۳		۳۳۳۳۳

۲ - پس از صدور نامه اداری و موافقت مبادی ذیربط، نامه توسط اپراتور سیستم وارد نرم افزار می شود.

شماره ۱۳۸۹/۰۷/۲۴ صبح ۱۱:۱۴:۴۰

نام و نام خانوادگی: ناصرزاده خلیل

کد پرسنلی: ۳-۷۶۹

سمت سازمانی: رئیس اداره انتخابات و دربرگوردی

اداره: اداره امور دریایی

ماخذ اضافه کار: ۳۴۷۳۱ ریال

میزان ساعت پاداش: ۰ ساعت

معادل ریالی پاداش: ۰ ریال

میزان ریالی پاداش: ۴۲۷۴۴۷۵ ریال

علت پاداش/تقدیر: حق الزحمه تحلیلیاتی

مقام پیشنهاد دهنده: مدیر کل مرکز تحقیقات سازمان

مقام تایید کننده: معاون اداری و مالی

شماره مجوز: ۱۳۷۳۴/۱۴ تاریخ صدور مجوز: ۱۳۸۷/۰۳/۲۱

ملاحظات (تازه در حرف):

مرتب بر اساس نام

مرتب بر اساس تاریخ

عملیات: چاپ، پیش نمایش، حذف، ثبت، مجدد، تصدی، نظایر، انصراف، بازگشت

ردیف	اداره	سمت سازمانی	شماره مجوز	تاریخ صدور مجوز
۱	اداره انتخابات و دربرگوردی	رئیس اداره انتخابات و دربرگوردی	۳-۷۶۹	۱۳۸۷/۰۳/۲۱
۲	اداره انتخابات و دربرگوردی	رئیس اداره		
۳	اداره انتخابات و دربرگوردی	رئیس اداره		
۴	اداره انتخابات و دربرگوردی	رئیس اداره		

شماره مجوز پرداخت را برای جستجو وارد نمایید

۱۳۸۷/۰۳/۲۱

هم چنان که در تصویر فوق مشاهده می شود، اولین اقدام برای ثبت، شامل انتخاب نام و نام خانوادگی فرد می باشد که از طریق لیست کشویی قابل جستجو امکان پذیر است. پس از این مرحله و به صورت خودکار کد پرسنلی، سمت سازمانی اداره و ماخذ اضافه کار مربوط به فرد از جدول پرسنل فراخوانی و در این جدول ثبت می شود. سپس در صورتی که پاداش به صورت ساعتی باشد در قسمت «میزان ساعت پاداش» و در صورتی که نقدی باشد در قسمت «میزان ریالی پاداش» درج می شود. شایان ذکر است در صورتی که پاداش به صورت ساعتی باشد پس از تکمیل بخش «میزان ریالی پاداش» به صورت خودکار، ساعت اضافه کار در ماخذ اضافه کار ضرب شده و در بخش «معادل ریالی پاداش» ثبت می شود. سپس «علت پاداش/تقدیر» که در نامه اداری درج شده به همان متن ثبت می شود. هم چنین «مقام پیشنهاد دهنده»، «مقام تایید کننده»، «شماره مجوز» و «تاریخ صدور» از نامه اداری استخراج شده و در سیستم ثبت می شود.

در صورتی که نامه اداری دارای نکاتی قابل تاکید باشد، می توان آن را در بخش «ملاحظات» درج نمود.

سیستم پیشنهادی پاداش در بندرامام خمینی (ره) :

در سیستم جدید پیشنهادی محقق سعی دارد که با بررسی راه کارهای اداری موجود، روش های عملی پرداخت پاداش در بندرامام خمینی (ره) را بررسی و با ایجاد سیستم جدید پاداش، نسبت به تشویق و انگیزش کارکنان اقدام نماید. برای این منظور رویکرد پرداخت پاداش بر مبنای عملکرد کارکنان در نظر گرفته شده است. همان گونه که می دانیم نظام های ارزیابی عملکرد تاکنون فاقد کارایی لازم در ارتقای بهره وری نیروی کار بوده و براین اساس نیاز به تغییر جهت از این نوع نظامها به نظامهای نوین مدیریت عملکرد بیش از پیش احساس می شود. در سالهای اخیر مدیریت عملکرد به عنوان یکی از راه بردهای توسعه و به روزآوری منابع انسانی و در نتیجه بهبود بهره وری نیروی کار به شمار می رود. مدیریت عملکرد با ایجاد محیطی مشارکتی و ابلاغ اهداف سازمان به کارکنان و راه های دست یابی به آن ها و همچنین برقراری جلسه های ارزیابی و هدایت کارکنان و نیز با بهره گیری از سیستمهای پرداخت بر مبنای عملکرد، باعث ایجاد هم سوئی هدف های کارکنان و سازمان شده و بهره وری نیروی کار را افزایش می دهد. در چنین نظامی افراد احساس تعلق خاطر بیشتری به سازمان می نمایند. به این منظور و جهت انجام رضایت بخش امور محوله توسط کارکنان، موارد ذیل جهت تهیه سیستم جدید پاداش در نظر گرفته می شود :

۱ - پرداخت پاداش بر اساس نتیجه ارزش یابی.

ارزش یابی کارکنان یک ابزار شناخته شده مدیریتی است که با فراهم نمودن

مستندات لازم، زمینه تصمیم گیری برای افزایش حقوق، گروه و ارتقای شغلی کارکنان را ایجاد و میزان بهره وری کارکنان در انجام وظایف و تکالیف سازمانی طبق قوانین برای مدیران و مسوولین مرتبط با موضوع را به نمایش می گذارد. معیارهای پاداشی که در تحقیق بر مبنای ارزش یابی کارکنان در نظر گرفته شده است به شرح ذیل می باشد.

- رعایت انضباط کاری.
- کوشش برای توسعه فردی.
- رعایت اخلاق و رفتار مناسب سازمانی.
- برخورداری از انگیزه برای ارایه و طرح پیشنهاد.
- تلاش برای کارآفرینی.
- تکریم ارباب رجوع.
- سایر امتیازهای ویژه.

۲ - پرداخت پاداش بر مبنای میزان تلاش و مهارت

میزان تلاش : در بعضی از سازمان ها که عملکرد افراد نمی تواند چشم گیر باشد کار یا تلاش به عنوان شاخصی برای پرداخت پاداش می باشد. اگر در سازمانی اعتقاد بر این باشد که کسانی که تلاش کرده اند باید مورد تشویق قرار گیرند در آن صورت میزان کار یا تلاش ، تعیین کننده عملکرد واقعی و در نتیجه دریافت پاداش خواهد بود .

مهارت : یکی دیگر از روش های که سازمان ها بر اساس آن به افراد پاداش می پردازد توجه به مهارت کارکنان است . هنگامی که یک فرد به سازمانی می پیوندد، میزان مهارت وی یکی از عامل های تعیین کننده حقوق یا پاداشی است که دریافت خواهد کرد.

معیارهای پاداشی که در تحقیق بر مبنای میزان تلاش و مهارت کارکنان در نظر گرفته شده به شرح ذیل است.

- خلاقیت و نوآوری.
- تهیه و تدوین شاخص های جدید.
- بهبود شاخص های بهره وری.
- تصمیم گیری موثر.
- عضویت در گروه.
- حضور موثر در سازمان.
- خود مدیریتی.

سپس محقق بر اساس رویکرد ارایه شده نسبت به تهیه سیستم جدید اقدام نموده است که جهت آشنایی با آن موارد ذیل به اختصار توضیح داده شده است

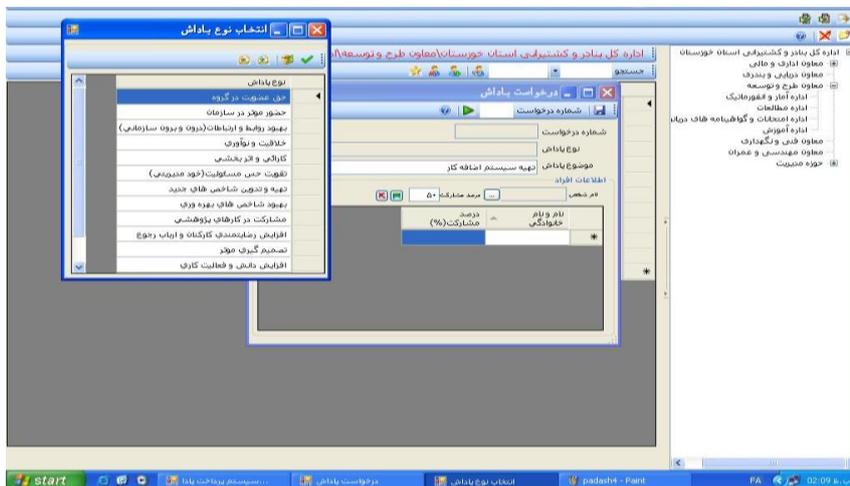
۱ - ابتدا بر اساس ساختار سازمانی، واحدها و اداره های مرتبط در سیستم تعریف می شوند.



۲ - سپس قسمت بودجه بر اساس میزان بودجه تخصیص داده شده که می تواند به صورت ماهیانه، سه ماهه، شش ماهه و یا سالانه باشد، بودجه لازم را به واحدها تخصیص دهد. میزان بودجه تخصیص داده شده به هر واحد بر اساس نظر مدیر و یا شورای معاونین خواهد بود.



۳- بر اساس معیارهای تعریف شده و سهم افراد ، پاداش لازم به کارکنان تخصیص داده می شود.



۴- در تصویر پایین صفحه نمونه ای از پاداش تخصیص داده شده به پرسنل واحد طرح و توسعه نشان داده شده است.

لیست پاداشهای قابل پرداخت

نام و نام خانوادگی	واحد	کد درخواست پاداش	مبلغ	تاریخ مدیر
احمد موطوری	طرح و توسعه	۱۵	۱۰۰۰۰۰	۰۱/۰۴
عبدالله قنوتی	طرح و توسعه	۱۵	۱۰۰۰۰۰	۰۱/۰۴
ایمان حسینی	طرح و توسعه	۱۶	۲۰۰۰۰۰	۰۱/۰۴

اداره کل بنادر و کشتیرانی استان خوزستان

- معاونت اداری و مالی
- معاونت دریایی و بندری
- معاونت طرح و توسعه
- اداره آمار و انفورماتیک
- اداره مطالعات
- اداره امتحانات و گواهینامه های دریایی
- اداره آموزش

منابع و ماخذ:

- ۱ - سعادت ، اسفندیار - مدیریت منابع انسانی - انتشارات سمت - ۱۳۷۳
- ۲ - حاجی کریمی ، عباسعلی و رنگرز ، حسن - مدیریت منابع انسانی - چاپ و نشر بازرگانی - ۱۳۷۹
- ۳ - صراف جوشقانی ، حسن - بررسی سیستم های پرداخت پاداش در صنایع - سمینار کارشناسی ارشد - ۱۳۷۹
- ۴ - صراف جوشقانی ، حسن - تسهیم دستاورد - مجله تدبیر شماره ۱۱۳ و مجله روش شماره ۶۸ - ۱۳۸۰
- 5- McClelland, D. C. and Burnham, D. (Jan/Feb 1995 (first edition 1982)) "Power is the Great Motivator." Harvard Business Review, 73, No. 1: 126-139.;
- 6- Kolb, D.A. and Boyatzis, R.E. (1987), "Goal-Setting and Self-Directed Behavior Change," Human Relations, 23, No. 5: 439-457.