**المكافآت الفردية في المنظمات INDIVIDUAL REWARDS IN ORGANIZATIONS**

كما لاحظنا سابقا، واحد من الاهداف الرئيسية لإدارة الأداء هو توفير أسس المكافئات للموظفين. نحن الآن نوجه اهتمامنا إلى المكافآت وأثرها على تحفيز العاملين والأداء. يتكون نظام المكافأة لجميع المكونات بما في ذلك التنظيمية الافراد العاملين والعمليات والقواعد والإجراءات والأنشطة التي تشارك في صنع القرار و تخصيص التعويضات والمزايا للعاملين مقابل مساهماتهم في المنظمة.

عند دراسة نظم المكافآت التنظيمية، من المهم أن نأخذ في الاعتبار دورها في العقود النفسية (كما هو مبين في الفصل 3) ودافعية العاملين (كما هو مبين في الفصل 4). تشكل المكافآت العديد من المحفزات التي تقدمها المنظمات للموظفين كجزء من العقد النفسي، على سبيل المثال. المكافآت أيضا تلبي بعض احتياجات العاملين محاولة في ذلك دفعهم لاختيار السلوكيات المرتبطة بالعمل.

**نظام المكافأة reward system**

كافة المكونات التنظيمية، بما في ذلك الافراد والعمليات والقواعد والإجراءات وأنشطة صنع القرار، والمشاركة في توزيع الأجور والتعويضات للعاملين في مقابل مساهماتهم في المنظمة.

**الأدوار والغرض، ومعاني من المكافآت Roles, Purposes, and Meanings of Rewards**

الغرض من نظام المكافأة في معظم المؤسسات هو جذب، وتحفيز والاحتفاظ العاملين المؤهلين. يجب أن يكون بناء التعويضات في المنظمة عادل وثابت لضمان المساواة في المعاملة وفقا للقانون. وينبغي أيضا أن يكون تعويض المكافئات عادلة لمساهمات الفرد في المنظمة، على الرغم من أن في معظم الحالات هذه المساهمات من الصعب، إن لم يكن من المستحيل، القياس بموضوعية. ونظرا لهذا ، ينبغي أن يكون المدير عادل ومنصف قدر الإمكان.

وأخيرا، يجب أن يكون النظام تنافسي في سوق العمل الخارجي للمنظمة لجذب والاحتفاظ بالعاملين المختصين في الحقول المناسبة.

أبعد من هذه الاعتبارات، يتوجب على المنظمة وضع فلسفة التعويض على أساس الظروف والاحتياجات الخاصة، ويجب أن تحدد هذه الفلسفة في بناء نظام المكافأة الفعلية. على سبيل المثال، وول مارت لديها سياسة أن أيا من موظفيها سيتم دفع الحد الأدنى للأجور.

تحتاج المنظمة إلى أن تحديد ما هي أنواع السلوك أو الأداء التي تريد تشجيعها من خلال نظام المكافأة لأن من يكافأ يميل إلى تكرارها. وتشمل السلوكيات الممكنة الأداء، التعمير، والحضور، الولاء، والمساهمات في "بيت القصيد" المسؤولية، والمطابقة. قياس الأداء، كما هو موضح سابقا، يقيم هذه السلوكيات، ولكن الخيار لمكافأة السلوكيات هي وظيفة من وظائف نظام التعويض. لذا يجب على نظام المكافأة أيضا الأخذ بنظر الاعتبار القضايا الاقتصادية المتقلبة مثل التضخم، وظروف السوق، والتكنولوجيا، وأنشطة النقابات العمالية، وهكذا دواليك.

ومن المهم أيضا بالنسبة للمنظمة الاعتراف بأن المكافآت التنظيمية لها معان كثيرة للموظفين. المكافآت الجوهرية والخارجية تحمل قيم الرمزية السطحية. القيمة السطحية لمكافأة العامل معناها موضوعتها أو قيمتها. زيادة المرتبات بنسبة 5 %، على سبيل المثال، يعني أن الفرد لديه زيادة بمقدار 5 % من القدرة الشرائية من قبل، في حين أن الترويج، وهذا ظاهراً، يعني واجبات ومسؤوليات جديدة. ولكن يجب على المدراء أن يدركوا أن المكافآت أيضا تحمل قيمة رمزية.

**القيمة السطحية (الظاهرية) لمكافأة العامل معناها موضوعي أو ما يعادلها.**

**القيمة الرمزية لمكافأة العامل معناها ذاتي وشخصي أو ما يعادلها.**

**أنواع المكافئات Types of Rewards**

تستخدم معظم منظمات العديد من الأنواع المختلفة للمكافآت. الأكثر شيوعا هي الأجر الأساسي (الأجور أو المرتبات)، نظم الحوافز والمزايا والعلاوات، والمكافاة. يتم الجمع بين هذه المكافآت لخلق تعويضات للفرد.

**تعويضات الفرد individual’s compensation package هي مجموعة إجمالية من الاموال** الأجور، المرتبات، عمولات، والحوافز والمزايا والعلاوات، والمكافاة التي تقدمها المؤسسة.

الأجر الأساسي Base Pay بالنسبة لمعظم الافراد، المكافأة الأكثر أهمية للعمل هي الأجور التي يتلقونها. ومن الواضح أن المال مهم جدا لأنه من الأشياء التي يمكن شراؤها، ولكن كما لاحظنا فقط، كما يمكن أن ترمز الى استحقاق العامل. الأجر مهم جدا للمنظمة لمجموعة متنوعة من الأسباب. الشيء واحد، يمكن نظام الأجور التخطيط لها وإدارتها على نحو فعال لتحسين الحافز والأداء. ومن ناحية أخرى، تعويض العامل هو التكلفة الرئيسية لممارسة الأعمال بشكل جيد أكثر من 50 % في العديد من المنظمات النظام مصمم بشكل سيئ يمكن أن تكون مكلفة. أخيرا، حيث تعتبر الأجور مصدرا رئيسيا لاستياء العاملين، يمكن يؤدي سوء تصميم النظام إلى مشاكل في مجالات أخرى مثل حجم المبيعات وانخفاض الروح المعنوية.

نظم الحوافز التشجيعية Incentive systems هي الخطط التي يمكن من خلالها العاملين كسب تعويضات إضافية مقابل أنواع معينة من الأداء. وتشمل الأمثلة على برامج الحوافز ما يلي:

1. برامج العمل على اساس القطعة، والتي تعادل أجر العامل إلى عدد من الوحدات المنتجة

2. برامج المشاركة بالأرباح، والتي تمنح أرباح إضافية للموظفين أو مجموعات العمل للحصول على أفكار لخفض التكاليف.

3. أنظمة المكافأة، والتي توفر للمديرين مبالغ اجمالية من الصندوق الخاص على أساس الأداء المالي للمنظمة أو وحدة.

4. التعويض على المدى الطويل، والذي يعطي مديري دخل إضافي بناء على أداء السعر للأوراق المالية ، العائد على السهم، أو العائد على حقوق المساهمين

5. خطط دفع الاستحقاق، التي تستند في الأجور لاثارة أداء العامل

6. خطط اقتسام الربح، والتي تقوم بتوزيع جزء من أرباح الشركة لجميع العاملين بمعدل محدد سلفا.

7. خطط العامل لخيار شراء الأسهم، وضعت جانبا الأسهم في الشركة للموظفين لشراء بسعر مخفض.

الخطط الموجهة أساسا تجاه الأفراد العاملين قد تسبب التنافس على المكافآت وبعض السلوكيات ربما تكون غير منتجة، مثل تخريب أداء زميل في العمل، والتضحية بجودة الكمية، أو زيادة القتال مع العملاء. خطة مجموعة الحوافز، من ناحية أخرى، يتطلب أن يثق العاملين بعضهم البعض والعمل معا. بالطبع، كل نظم الحوافز لها مزايا وعيوب.

التعويضات طويلة الأجل للمديرين التنفيذيين محل اثارة للجدل بسبب المبالغ الكبيرة من المال لأساس المدفوعات. في الواقع، تعويضات المسؤولين التنفيذيين هي واحدة من المواضيع الأكثر إثارة للجدل التي توجهها الشركات الأمريكية في السنوات الأخيرة. يبدو أن التقارير الإخبارية والصحافة الشعبية تأخذها فرحة عارمة لسرد القصص حول كيفية هذا أو ذاك المدير التنفيذي قد تلقى مفاجئة ضخمة من مؤسسته. من الواضح أن نجاح كبار المدراء يستحق المكافآت كبيرة. وظيفة كبار المسؤولين التنفيذيين، وخاصة الرئيس التنفيذي، شاقة ومرهقة وتستغرق المواهب وعقود من العمل الشاق للوصول اليها. فقط مجموعة قليلة من المدراء حققوا المرتبة الأولى في شركة كبرى. والسؤال هو ما إذا كانت بعض الشركات تكافئ هؤلاء المدراء لمساهماتها في المنظمة.

عندما تنمو المنظمة بسرعة وأرباحها تنمو بسرعة أيضا، عدد قليل نسبيا من الاعتراضات يمكن أن تثار حول الدفع للرئيس التنفيذي. مع ذلك، تنشأ اعتراضات عندما تسرح المنظمة العمال، والأداء المالي وربما يكون أقل مما كان متوقعا، الرئيس التنفيذي للشركة ما زال يكسب مبلغ كبير من المال.

**التعويضات غير المباشرة Indirect Compensation** عنصر رئيسي آخر من حزمة التعويض هي التعويض غير المباشر، كما يشار إليها باسم خطة استحقاقات العاملين. وتشمل المزايا النموذجية التي تقدمها الشركات ما يلي:

1. **الدفع للوقت الذي لا يعمل فيه**، على حد سواء داخل العمل وخارجه. ويشمل وقت الفراغ في العمل والغداء والراحة وفترات الاستراحة، الاستحمام. ويشمل العطلة، والإجازة المرضية، والإجازات الاعتيادية، والأيام الشخصية للموظف مثل اجازة الزواج.
2. **مساهمات الضمان الاجتماعي.** صاحب العمل يساهم بنصف المال المدفوع في النظام الذي أنشئ بموجب قانون اشتراكات التأمين الاتحادي (محكمي). العامل يدفع النصف الآخر.
3. **تعويض البطالة.** الناس الذين فقدوا وظائفهم أو الاستغناء عنهم مؤقتا الحصول على نسبة مئوية من أجورهم من برنامج مثل التأمين.
4. **الإعاقة وتعويضات العمال.** أرباب العمل يساهمون بالأموال لمساعدة العمال الذين لا يستطيعون العمل بسبب إصابة أو مرض اثناء العمل.
5. **برامج التأمين الصحي وعلى الحياة.** تقدم معظم المؤسسات التأمين بتكلفة أقل كثيرا مما يدفع الأفراد لشراء التأمين من تلقاء نفسها.
6. **خطط المعاشات أو التقاعد**. تقدم معظم المنظمات خطط لتوفير دخل إضافي للعاملين بعد تقاعدهم.

**ان التعويض الغير مباشر Indirect Compensation، أو ما يسمى الفوائد، هي عنصر مهم لمعظم خطط التعويض.**

**الضمان الاجتماعي للشركة**، يتم تعيين المساهمات لتعويضات البطالة، والعمال من قبل القانون. لكن البت في مدى المساهمة لأنواع أخرى من فوائد متروك لكل شركة. بعض المنظمات قد أسهمت في تكلفة هذه الفوائد اكثر من غيرها. بعض الشركات تدفع التكلفة الكاملة. آخرون يدفعون نسبة مئوية من تكلفة بعض الفوائد، مثل التأمين الصحي، وتتحمل التكلفة الكاملة للمزايا الأخرى.

أصبحت الفوائد المقدمة بعد الأجور عنصرا معيار التعويض خلال الحرب العالمية الثانية باعتبارها وسيلة لزيادة تعويض العامل عندما كانت رقابة الأجور سارية المفعول. منذ ذلك الحين، التنافس على العاملين ومطالب العاملين تسببت في زيادة الشركات لهذه الفوائد. في العديد من المنظمات اليوم، الفوائد تمثل الآن نسبة 30 إلى 40 % من الرواتب.

علاوة على ذلك، فإن العديد من شركات التكنولوجيا اليوم تجد أنه من الضروري أن توفر فوائد باهظة لجذب افراد عاملين يتمتعون بمواهب عالية. على سبيل المثال، توفر Google لموظفيها طعام مميز، التدليك ، ومنتجع صحي. موظفي الفيس بوك أيضا يحصلون على مميز، بالإضافة إلى غسل مثل خدمات غسيل الملابس، حلاقة الشعر المجانية، أربعة أسابيع كإجازة مدفوعة الأجر، و 100 % من اجور الخدمات الطبية، طب الأسنان، والتأمين على النظر.

**العلاوات الاستثنائية Perquisites** هي امتيازات خاصة ممنوحة لأعضاء مختارين من منظمة، عادة كبار المدراء. لسنوات، سمح لكبار المسؤولين التنفيذيين في العديد من الشركات امتيازات مثل استخدام غير محدود لطائرة شركة، بيت متنقل، بيت لقضاء العطلات، وغرفة الطعام الخاصة بالتنفيذين. في اليابان، من المتطلبات الأساسية دفع عضوية في نادي الغولف الحصري. من المتطلبات الأساسية المشتركة في انكلترا هو سفر من الدرجة الأولى. في الولايات المتحدة، فقد قضت دائرة الإيرادات الداخلية مؤخرا أن بعض "الامتيازات" تشكل شكلا من أشكال الدخل، وبالتالي يمكن أن تخضع للضريبة. لقد تغير هذا القرار بشكل كبير طبيعة هذه الفوائد، ولكنها لم تختف تماما.

اليوم، مع ذلك، فإن العديد من الامتيازات تميل إلى أن تكون أكثر صلة أثناء العمل. على سبيل المثال، من الاكراميات الشائعة تشمل حاليا سيارة وسائق (بحيث السلطة التنفيذية يمكن أن تعمل يفترض أثناء نقلهم من وإلى العمل)، اجهزة موبايل وبلاك بيري، آي فون، أو أجهزة مماثلة (حتى أن السلطة التنفيذية يمكن مزاولة العمل في أي مكان). أكثر من أي شيء آخر، يبدو ان العلاوات تضيف إلى تقوية مركز المستفيدين، وبالتالي قد يزيد من الرضا الوظيفي والحد من الدوران.

**المكافاة** في العديد من الشركات مكافاة العاملين في كل شيء على اساس الأقدمية من الحضور الكامل الى العيوب الصفرية (جودة العمل) للحد من الكلف. يمكن لبرامج المكافاة أن يكون مكلفا في الوقت اللازم وفي المال إذا أعطيت مكافاة نقدية. لكن أنظمة المكافاة يمكن أن تحسن الأداء في ظل الظروف المناسبة. في شركة تصنيع متوسطة الحجم ، عادات العمل بسبب الإهمال تزداد التكاليف بسبب الخردة وإعادة صياغة (تكلفة الغاء الأجزاء التالفة أو إعادة صياغة لهم لتلبية المعايير).

فرضت إدارة برنامج العيوب الصفرية الاعتراف بالعاملين الذي يقومون بعمل مثالي أو شبه مثالي. خلال الشهر الأول، تسبب اثنين من العاملين في مجال النقل البحري عيب واحد فقط في أكثر من ألفي من الأجزاء التي تعاملوا معها. دعت إدارة الشعبة اجتماعا في غرفة الغداء واعترفت كل عامل مع لوحة والشريط. وفي الشهر التالي، كان لنفس العاملين اثنين من العيوب، لذلك لم يكن هناك أي مكافاة. وفي الشهر التالي، وكان العمال اثنين صفر العيوب، ومرة أخرى تحدد الإدارة العليا اجتماعا لملأ لويحات وشرائط تبين مستوى الاداء وفي أماكن متعددة من المصنع وقد ادى ذلك الى ان العيوب، والخردة انخفضت ، وإعادة صياغة بشكل كبير حيث سعى العمال الواضح تقديرا لجودة العمل.

**إدارة أنظمة المكافأة MANAGING REWARD SYSTEMS**

ركزت الكثير من مناقشتنا على أنظمة المكافأة على القضايا العامة. كما يتضح من الجدول 6.1، مع ذلك، يتعين على المنظمة أن تعالج القضايا الأخرى عند وضع نظم المكافآت التنظيمية. يتعين على المنظمة أن تنظر في قدرتها على دفع رواتب العاملين في مستويات معينة، وظروف السوق الاقتصادية والعمالية، وتأثير نظام الأجور على الأداء المالي التنظيمي. وبالإضافة إلى ذلك، يتعين على المنظمة أن تنظر في العلاقة بين الأداء والمكافآت، فضلا عن القضايا تتعلق بمرونة نظام المكافأة، مشاركة العاملين في نظام المكافأة، والدفع بسرية، وتعويض المغتربين.

**ربط الأداء بالمكافآت Linking Performance and Rewards**

للمديرين تحقيق الاستفادة الكاملة من القيمة الرمزية للأجور، يجب أن يكون هناك إدراك من جانب العاملين الذين ان مكافآتهم ترتبط بأدائهم. على سبيل المثال، إذا كان الجميع في منظمة يبدأ العمل لنفس الأجر بالساعة ثم يحصل على زيادة الأجور محددة سلفا كل ستة أشهر أو سنة، من الواضح أن هناك علاقة بين الأداء والمكافآت. بدلا من ذلك، أن المنظمة تشير إلى أن جميع العاملين المبتدئين تستحق نفس المبلغ، وترتبط بزيادة الأجور وحدها لطول وقت العمل للموظف في المنظمة. وهذا صحيح إذا كان العامل هو الأعلى، المتوسط، أو العامل المتوسط. والشرط الوحيد هو أن العامل يعمل جيدا بما فيه الكفاية لتجنب عزله.

|  |
| --- |
| **قضايا للنظر في تطوير أنظمة المكافأة** |
| **القضية** | **أمثلة هامة** |
| الدفع بسرية | • مفتوح، مغلق، جزئي • يرتبط تقييم الأداء • تصورات العدالة  |
| مشاركة العامل  | • عن طريق قسم الموارد البشرية• من خلال لجنة مشتركة بين موظف / إدارة |
| نظام مرن | • الفوائد على غرار كافتيريا• مبلغ مقطوع سنوي أو مكافأة شهرية• الراتب مقابل الفوائد |
| القدرة على الدفع | • الأداء المالي المنظمة• الأرباح المستقبلية المتوقعة |
| الاقتصاد والعمل | • معدل التضخم |
| عوامل السوق | • معايير أجور الصناعة• معدل البطالة |
| التأثير على الأداء التنظيمي | • زيادة في التكاليف• التأثير على الأداء |
| تعويض المغتربين  | • فروق تكلفة المعيشة• إدارة القضية المتعلقة بالعدالة |

من جانب آخر، المنظمة قد تحاول ربط جميع التعويضات بالأداء الفعلي. وبالتالي، قد يبدأ كل موظف جديد في أجور مختلفة، على النحو الذي تحدده الخبرة والتعليم والمهارات، وعوامل أخرى لها علاقة بالعمل. بعد الانضمام للمنظمة، ثم يتلقى الفرد المكافآت على أساس الأداء الفعلي. أحد العاملين، على سبيل المثال، قد يبدأ في 15 $ ساعة لأن لديه عشر سنوات خبرة وسجل الأداء الجيد في خدمته السابقة. قد يبدأ أخر في نفس الوظيفة بمعدل 10.50 $ ساعة لأن لديه خبرة أربع سنوات فقط "، وسجل كافية ولكن ليس الأداء المتميز. على افتراض أن العامل الأول يؤدي إلى مستوى التوقعات، ويمكنه الحصول على عدة زيادات في الأجور، والمكافآت، والجوائز على مدار السنة في حين أن العامل الثاني قد يحصل واحد أو اثنين فقط زيادات صغيرة وبدون مكافآت. وبطبيعة الحال، يجب على المنظمات أن تضمن يكون الاختلاف بالأجر قائم على اساس الأداء (بما في ذلك الأقدمية)، وليس على العوامل التي لا تتعلق الأداء (مثل الجنس أو العرق، أو عوامل تمييزية أخرى).

في الواقع، تحاول معظم المنظمات وضع استراتيجية المكافأة في مكان ما بين هذين النقيضين. لأنه في الحقيقة من الصعب جدا أن نفرق بين جميع العاملين، معظم الشركات تستخدم بعض مستوى التعويض الأساسي للجميع. على سبيل المثال، فإنها قد تبدأ الجميع أداء وظيفة محددة بنفس المعدل، بغض النظر عن الخبرة. أنها يمكن أن تعمل أيضا على تقديم حوافز معقولة والمحفزات أخرى لأصحاب الأداء العالي في حين التأكد من أنها لا تتجاهل متوسط العاملين. حقيقة رئيسية للمدراء أن نتذكر ببساطة أنه إذا كانوا يتوقعون المكافآت لتحفيز الأداء، يجب على العاملين تشعر بالعلاقة المباشرة والواضحة بين تصرفاتهم المتعلقة بالوظيفة الخاصة والحصول على تلك المكافآت.

حان الوقت لوضع تعويضات المسؤولين التنفيذيين تحت رقابة وثيقة، وفي كثير من الحالات، والنقد فى السنوات الاخيرة. جزء من القلق هو أن المستويات المطلقة للتعويض في كثير من الأحيان الملايين من الدولارات سنويا، وأحيانا ببساطة أكثر يبدو أن الكثير مبالغا فيه.

المخاوف أكثر موضوعية، على الرغم من أن ارتباط العلاقة بين تعويض الرئيس التنفيذي لشركة وأدائها. على سبيل المثال، فإن معظم المساهمين بقبول التعويضات المالية العالية للمديرين التنفيذيين إذا كان هؤلاء الرؤساء التنفيذيين يقدمون أداء عالي بثبات ، مما يجعل قيمة الاستثمارات في تزايد لتلك الشركات.

**أنظمة المكافأة المرنة Flexible Reward Systems**

المرونة، أو الكافتيريا - أسلوب، نظم المكافآت هي الاختلاف في الآونة الأخيرة وشائعة بشكل كبير كبيرة لنظام التعويضات القياسية. **نظام مكافأة مرن flexible reward system يسمح للموظفين، ضمن نطاقات محددة، لاختيار مجموعة من المزايا التي تناسب احتياجاتهم.** على سبيل المثال، العامل الصغير المبتدأ للتو قد يفضل الحصول على تغطية الرعاية الصحية خصوصا مع عدد قليل من الخصومات. عامل في بضع سنوات من الخبرة قد يفضلون الحصول على المزيد من الفوائد لرعاية الأطفال. موظف المتوسط مع المزيد من الأمن المالي قد يفضلون المزيد من الوقت بعيدا عن الأجر. وكبار السن من العمال قد يفضلون الحصول على المزيد من المكافآت التي تركز على خطط التقاعد.

بعض المنظمات بدأت تطبيق نهج الدفع المرن. على سبيل المثال، يكون للموظف في بعض الأحيان خيار أخذ زيادة المرتبات السنوية دفعة واحدة بدلا من الزيادات الشهرية. جنرال إلكتريك نفذت مؤخرا مثل هذا النظام لبعض مديريها. شركة أونوم ، وهي شركة تأمين كبرى، تتيح لجميع موظفيها خيار رسم ثلث كامل التعويض السنوي في شهر يناير كانون الثاني. وهذا يجعل من الأسهل بالنسبة لهم للتعامل مع مثل هذه النفقات الرئيسية مثل شراء سيارة جديدة، وشراء منزل، أو تغطية تكاليف التعليم الجامعي لأبنائهم. ومن الواضح أن التكاليف الإدارية لتوفير هذا المستوى من الأكبر المرونة ، ولكن العديد من العاملين يقدرون هذه المرونة ويمكن أن تطور ولاء قوي والتعلق بصاحب العمل الذي يقدم هذا النوع من التعويضات.

**أنظمة الدفع التشاركية Participative Pay Systems**

تماشيا مع الاتجاه الحالي نحو مشاركة العاملين في صنع القرار التنظيمي فان مشاركة العاملين في عملية الدفع في تزايد أيضا. ينطوي نظام الأجور مشاركة العامل في تصميم النظام، والإدارة، أو كليهما. ويمكن تصميم نظام الأجور من قبل موظفي قسم الموارد البشرية في المنظمة، لجنة من المدراء في المنظمة، خبير استشاري خارجي، والعاملين، أو مزيج من هذه المصادر. المنظمات التي تستخدم لإدارة فريق عمل مشترك فيه العامل لتصميم نظام التعويض نجحت عموما في تصميم وتنفيذ الخطة التي يمكن أن يستخدمها المدراء وأن يؤمن الافراد العاملون بها في نفس الوقت. مشاركة العاملين في إدارة نظام الأجور هو امتداد طبيعي لوجود موظفين المشاركين في تصميمها. وتشمل الأمثلة على الشركات التي تشارك العاملين في إدارة نظام الأجور صناعات ROMAC، حيث يصوت العاملين على رواتب العاملين الآخرين. الضوابط التخطيطية، حيث يتم تحديد الأجر كل مدير من قبل مجموعة من أقرانه. و شركة فريدمان جاكوبس ، حيث يقوم العاملين أجورهم على أساس تصوراتهم لأدائها.

**الدفع السري Pay Secrecy**

عندما يكون لدى الشركة سياسة المعلومات المفتوحة للاجور ، ومبالغ المرتبات المحددة للموظفين هي معروفة بشكل العامة. حكومات الولايات، على سبيل المثال، تعلن رواتب جميع موظفيها. سياسة السرية الكاملة تعني أن أي معلومات متاحة للموظفين بشأن رواتب العاملين الآخرين، متوسط أو نسبة الزيادات، أو مقدار الراتب. أيدت المجلس القومي للعلاقات العمالية مؤخرا حكما سابقا أن انطلاق صاحب العمل أو فرض القاعدة التي تحظر " مناقشة موظفين لرواتبهم" يشكل تدخلا، وضبط النفس، والإكراه من حقوق العامل المحمية بموجب قانون علاقات العمل الوطني. على الرغم من أن عدد قليل من المنظمات لديها أنظمة العامة تماما أو سرية تماما، معظم الأنظمة لديها مكان ما في الوسط.

**تعويض المغتربين Expatriate Compensation**

تعويضات المغتربين هو بعد لقضية هامة أخرى في إدارة نظم المكافآت. على سبيل المثال، مدير الذين يعيشون ويعملون في هيوستن يحصل حاليا 450000 $ سنويا. أن الدخل يسمح للمدير أن يعيش في نوع معين من المنزل، وشراء نوع معين من السيارات، والوصول إلى مستويات معينة من الرعاية الطبية، ويعيش نوع معين من الحياة. الآن لنفترض أن يطلب من المدير قبول النقل إلى طوكيو، جنيف، موسكو، أو لندن، والمدن حيث تكلفة المعيشة أعلى نظرا للمقدرة مما كان عليه في هيوستن. يمكن، لا يمكن للراتب نفسه ان يدعم أسلوب حياة مماثلة في تلك المدن. وبالتالي، فإن من المؤكد قيام صاحب العمل بإعادة تصميم حزمة تعويضات المدير بحيث حياة العامل في الموقع الجديد ستكون مشابه لمكانه القديم.

ورقة المنظمات المغتربين التعويض التوازن التي تطلب موظفين لقبول تعيينات في المواقع الأجنبية عادة يجب ضبط مستويات التعويض لمراعاة الفروق في تكاليف المعيشة وعوامل مماثلة.

يستخدم النظام أموكو Amoco الموضح هنا. يتم تقسيم الراتب الأساسي موظف المحلي أولا إلى الفئات الثلاث التي تظهر على اليسار.

ثم يتم إجراء تعديلات بإضافة تعويضات لفئات على اليمين حتى يتم تحقيق، المستوى العادل المناسب التعويض.

يمكن النظر الى سيناريو مختلف. لنفترض أن يطلب من مدير نفسه قبول النقل إلى دولة متخلفة. تكاليف المعيشة في هذه الدولة قد تكون منخفضة للغاية مقارنة بالمعايير الأمريكية. ولكن قد يكون هناك أيضا عدد قليل نسبيا من الخيارات في المساكن والمدارس والرعاية الطبية الفقيرة، والظروف المناخية القاسية، وزيادة الخطر الشخصي، أو خصائص جذابة مماثلة. ان الشركة لديها على الارجح الى مستوى الدفع مدير معين من تعويض إضافي لتعويض التناقص في نوعية الحياة. وهكذا، وضع مكافآت للمغتربين هو عملية معقدة.

ويوضح الشكل التالي المنهج لتعويض الوافدين المستخدمة من قبل شركة متعددة الجنسيات. الجانب الأيسر من الشكل يبين كيف يستخدم العامل الولايات المتحدة حاليا راتبه جزء منه يذهب للضرائب، يتم الاحتفاظ بجزء، ويتم صرف ما تبقى. عندما يطلب من شخص إلى التحرك الى الخارج، مدير الموارد البشرية يعمل مع العامل على وضع ورقة التوازن منصفة لحزمة التعويضات الجديدة.

كما مبين على الجانب الأيمن من الشكل، حزمة تعويضات الفرد يحتمل أن تتكون من ستة عناصر. أولا، سيتلقى الفرد الدخل لتغطية ما عليه من الضرائب ومدفوعات الضمان الاجتماعي في الولايات المتحدة. قد يكون الفرد أيضا يدفع الضرائب الأجنبية وضرائب في الولايات المتحدة إضافية نتيجة لهذه الخطوة، وبالتالي فإن الشركة تغطي هذه كذلك.

بعد ذلك، تدفع الشركة أيضا مبلغ كاف لمستويات الاستهلاك الحالية للموظف في الولايات المتحدة. إذا كانت تكلفة المعيشة هي أكبر من الموقع أجنبي في المنزل، وتدفع الشركة التكاليف الأجنبية الاضافية. يتلقى العامل أيضا الدخل لتحقيق وفورات مماثلة للتوفير في الوقت الراهن. وأخيرا، إذا كان العامل يواجه صعوبات بسبب نقل الملكية، يضاف إلى بدل الخدمات الأجنبية المتميزة أو الصعوبات الإضافية من قبل الشركة. لا نستغرب، اذا، من كون تعويضات الوافدين مكلفة جدا بالنسبة للمنظمة، لذا يجب أن يتم إدارتها وتطويرها بعناية.

