

شناسایی ابزارهای تشویق کارکنان با رویکرد مدیریت بین نسلی در سازمان تأمین اجتماعی

نوش آفرین چترچی^۱، جواد فقیهی پور^۲

چکیده

هدف: هدف اصلی در پژوهش حاضر، شناسایی ابزارهای تشویق کارکنان با رویکرد مدیریت بین نسلی در سازمان تأمین اجتماعی است. پژوهش در قلمرو زمانی سال ۱۳۹۸ و قلمرو مکانی تمامی شعب اداره کل تأمین اجتماعی غرب و شرق تهران بزرگ در نظر گرفته شد.

روش: روش تحقیق از نوع ترکیبی بود که از تکنیک گراند تئوری (بدون ساختار) برای بخش کیفی و به طور همزمان از روش تحلیل محتوای کمی برای بخش کمی استفاده گردید. جامعه آماری پژوهش مشتمل بر تمامی کارکنان شعب اداره کل غرب (۱۵ شعب) و اداره کل شرق (۱۸ شعب) لحاظ گردیدند. برای گردآوری داده‌ها، از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و برای نمونه‌گیری، از روش گلوله برفی استفاده شد به طوری که در راستای اشباع نظری و غنای هر چه بیشتر نتایج، نمونه پژوهش به تعداد ۴۴۲ نفر از کارکنان دهه‌های مختلف سنی در نظر گرفته شد. همچنین روش تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از کدگذاری‌های سه‌گانه تکنیک گراند تئوری و شمارش کدها (تحلیل محتوای کمی) در محیط نرم‌افزار MAXQDA صورت گرفت.

یافته‌ها و نتیجه‌گیری: در خصوص ابزارهای تشویق در بین نسل‌های مختلف کارکنان، ابتدا تعداد ۱۹۵۳ کد اولیه (تعداد ۳۲ کد مربوط به نسل اول، ۵۲۹ کد مربوط به نسل دوم، ۸۰۵ کد مربوط به نسل سوم و ۵۸۷ کد مربوط به نسل چهارم) احصا گردید که سپس به تعداد ۱۹۴۴ کد نهایی تقلیل یافت و در قالب ۴ کد محوری (پاداش غیرمالی؛ پاداش مالی (غیرنقدی)؛ پاداش مالی (نقدی)؛ ویژگی‌های تشویق) دسته‌بندی گردید.

واژگان کلیدی: تفاوت نسلی، مدیریت بین نسلی، ابزارهای تشویق کارکنان، سازمان تأمین اجتماعی.

تفاوت نسلی، موضوعی قابل توجه برای سازمان‌هایی است که با رقابت روبه‌رشد بر سر منابع انسانی کمیاب روبه‌رو هستند (اگری و رالستون^۱، ۲۰۰۴؛ اسپراگو^۲، ۲۰۰۸). نسل‌های متفاوت دارای رویکردها و چشم‌اندازهای متفاوتی در خصوص اخلاق کاری، رهبری و اختیار هستند. این تفاوت‌ها می‌تواند عامل ایجاد تضاد، یأس و ناامیدی یا سوءتفاهم‌هایی شود که در صورت عدم اعمال مدیریت مناسب، چالش‌های اساسی برای سازمان ایجاد می‌کند (کوگین^۳، ۲۰۱۲؛ گلس^۴، ۲۰۰۷). عقاید و نگرش‌های متفاوت کارکنان بر شیوه‌های عمل مدیران، خاصه مدیران منابع انسانی تأثیر می‌گذارد. برای مثال، برخی مطالعات نشان می‌دهد که کارکنان با سن بالا (۵۰ سال به بالا) عملکرد شغلی کمتری نسبت به همکاران جوان‌تر خود دارند، در حالی که برخی دیگر، تصویر پیچیده‌تری از افراد را به نمایش می‌گذارند (وندرون^۵، ۲۰۰۴). از این رو، مدیران نیازمند آن هستند که با کارکنان خود به شیوه‌ای متفاوت از آنچه مرسوم و متداول بود، رفتار کنند (پترولاس^۶ و همکاران، ۲۰۱۰) و فهم ارزش‌های نسل‌های مختلف نسبت به کار و اتخاذ تصمیماتی متناسب با آنان را ضرورتی اساسی برای جذب کارکنان دانشی و نگهداری آنان در فضای رقابتی برشمارند (پونتت^۷ و همکاران، ۲۰۰۷). ارزش‌های کاری کارکنان از عواملی اساسی تأثیرگذار بر رضایت شغلی و تعهد افراد به کار محسوب می‌شود (التر^۸ و همکاران، ۲۰۱۷؛ گورسوی^۹ و همکاران، ۲۰۰۸؛ کایاکان^{۱۰} و همکاران، ۲۰۱۶).

به نظر مارتین (۲۰۰۴) تفاوت در طرز فکر و طبیعت نسلی، به تعارض در محل کار بین نسلی منجر شده است. تحقیقات گذشته در زمینه پرستاری تفاوت در طرز فکر و طبیعت نسلی را تأیید کرده‌اند که چهار نسل در محل کار وجود دارد (مسافری قمی و همکاران، ۱۳۹۵). به نظر دی مگلیو و همکاران (۲۰۰۵)، درک تفاوت‌های نسلی مهم است، زیرا تحقیقات نشان می‌دهند که تفاوت‌های نسلی می‌توانند به‌طور منفی روی یکپارچگی گروه اثر بگذارند. تجربیات زندگی مشترک در یکپارچگی گروهی مهم است و داشتن نسل‌های متعدد که باهم کار می‌کنند می‌تواند سبب تعارض در محل کار شود؛ بنابراین بهبود یکپارچگی گروهی، فی‌نفسه باعث حفظ و نگهداری نیروی انسانی می‌شود.

- 1- Egri & Ralston
- 2- Sprague
- 3- Cogin
- 4- Glass
- 5- VanderVen
- 6- Petroulas
- 7- Pontet
- 8- Eletter
- 9- Gursoy
- 10- Kayacan

از این رو شناخت تفاوت و شباهت افراد مهم است (لوورا^۱، ۱۳۰۲). با توجه به مطالب ارائه شده، مسئله اصلی در تحقیق حاضر تفاوت در بین نسل‌های مختلف (دهه ۴۰، ۵۰، ۶۰ و ۷۰) است که در حال حاضر سکان هدایت و پیشبرد اهداف سازمانی را در سازمان تأمین اجتماعی بر عهده دارند. در واقع سؤال اصلی در این پژوهش این است که مدیران برای به کارگیری بهینه منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی منطبق بر تفاوت نسل‌ها از چه ابزارهای تشویقی باید استفاده کنند.

هدف تحقیق: شناسایی ابزارهای تشویق کارکنان با رویکرد مدیریت بین نسلی در سازمان تأمین اجتماعی.

سؤال تحقیق: مدیران بایستی از چه ابزارهایی برای تشویق کارکنان نسل‌های مختلف (به تفکیک هر نسل) استفاده نمایند؟

◀ ادبیات نظری پژوهش

مفهوم نسل: واژه نسل^۲ در معنای عام یا منظر زیستی و شجره‌شناختی به معنای یک رسته هم‌دوره که در یک زمان از یک دنیای مشترک بهره می‌گیرند اطلاق می‌شود (جاجرمی، ۱۳۷۷). در جمعیت‌شناسی، نسل به گروهی از افراد اطلاق می‌شود که مرحله‌ای از حیات را با یکدیگر آغاز کرده یا پایان داده باشند. گروهی که در یک زمان فارغ‌التحصیل می‌شوند، گروهی که در یک زمان بالنسبه نزدیک به هم به دنیا آمده یا ازدواج کرده‌اند (ساروخانی، ۱۳۷۵). در جایی دیگر نسل این‌گونه تعریف شده است: گروهی از افراد که در فاصله زمانی معینی به دنیا آمده‌اند و موقعیت‌های تاریخی خاص و علایق خاص در سطح فردی و سیستمی آن‌ها را از هم تفکیک می‌کند (رحیمی، ۱۳۹۰). از آنجاکه همواره و به‌طور پیوسته کودکانی در هر جامعه متولد می‌شوند، نقطه مشخصی وجود ندارد که مشخصاً بتوان یک نسل را از نسل دیگر جدا کرد؛ بنابراین، قائل شدن به تمایز بین معاصران، کسانی که در یک زمان به سر می‌برند و هم‌سالان کسانی که در یک سن قرار گرفته‌اند، دارای اهمیت است. در جامعه‌شناسی، به شجره انساب کمتر از آگاهی یک گروه که در زمان واحدی متولد شده و تجارب، منافع و نظرگاه‌های مشترک دارد، اهمیت داده می‌شود. گاه ادعا شده که نسل در توضیح اختلافات فردی و گروهی، در فرهنگ، منافع و رفتار به همان اندازه اهمیت دارد که طبقه اجتماعی دارای اهمیت است (تاجیک، ۱۳۸۳؛ دانش و همکاران، ۱۳۹۳).

فاصله نسلی: فاصله نسلی در غالب تجدد و از طریق اقتباس فن‌آوری، الگوها و نهادهای غربی ظاهر می‌گردد. تجدد و دگرگونی معیارها علاوه بر تغییرات مختلف اجتماعی که برای این جوامع به همراه آورده است، نسل‌های مختلف را نیز به لحاظ ارزشی و هنجاری از یکدیگر جدا ساخته است و بدین گونه بر

1- Laura

2- Generation

هوشیاری و وجدان مردم به‌ویژه نسل جوان در جهان رو به توسعه تأثیر به‌جای گذاشته است. برگر در سال ۱۹۷۴ از آن با عنوان «تحول و دگرگونی در روش‌ها و فرایندهای نهادی» نام برده است. تغییرات اجتماعی-اقتصادی هم‌زمان در این خصوص خود زمینه‌پیدایی فاصله نسل‌ها را هرچه بیشتر کرده‌اند (شیخی، ۱۳۸۰).

تفاوت نسلی: تفاوت نسلی^۱ امری ضروری، مطلوب و اجتناب‌ناپذیر است و انکار تفاوت نسلی، انکار تحول بشری را به دنبال دارد. هر نسل از نسل دیگر قدری متفاوت می‌شود. وقتی که این تفاوت در همه امور اعم از تکنولوژی، مهارت، دانش، ارزش‌ها و حتی آیین ایجاد شود با تفاوت نسلی مواجه هستیم (باقی نصرآبادی، ۱۳۸۵). اصطلاح تفاوت نسلی به معنای اختلافی طبیعی در باورها، ارزش‌ها و هنجارهای میان نسل‌ها شناخته می‌شود. این مفهوم بیش از هر چیز اشاره به جنبه‌های روان‌شناختی هر نسل دارد که همواره وجود دارد و در شکل عدم انطباق کامل جوانب رفتاری، اخلاقی، روانی و اجتماعی کنش‌های نسل جدید در مقابل نسل قبلی مشاهده می‌شود. به باور ساروخانی، تفاوت نسلی در نقطه مقابل انطباق نسلی که امری محال است ضرورتی مطلوب و اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌شود که زمینه‌های تحول حیات انسانی را در ابعاد مختلف فراهم می‌آورد (ساروخانی و صداقتی فرد، ۱۳۸۸). تاجیک نگاه آسیب‌شناختی تری به تفاوت نسلی دارد و آن را مفهوم عامی می‌داند مبنی بر عدم انطباق فرهنگی بین دو نسل متوالی یا میزان گسستگی و تداوم فرهنگ یک جامعه از نسلی به نسل دیگر (تاجیک، ۱۳۸۳؛ دانش و همکاران، ۱۳۹۳).

گسست نسلی: دور شدن تدریجی دو یا سه نسل پیاپی از یکدیگر از حیث جغرافیایی، عاطفی، فکری و ارزشی، وضعیت جدیدی را ایجاد می‌کند که اصطلاحاً «گسست نسلی» نامیده می‌شود (رحیمی، ۱۳۹۰). در رویکرد گسست رابطه نسل‌ها با یکدیگر بر مبنی احساس بی‌نیازی و استقلال کامل است که در عمل منجر به فاصله‌گرفتن از یکدیگر می‌شود و به مرزبندی و جدایی کامل از هم می‌انجامد. شکل نهایی گسست نسلی، انقطاع نسلی^۲ است. به‌بیان دیگر، انقطاع نسلی حد نهایی بی‌ارتباطی بین نسلی و در بعضی از سطوح رابطه خصومت‌آمیز بین نسل‌هاست. به‌زعم شریفی، کاهش ارتباط کلامی، اختلال در فرایند همانندسازی، کاهش فصل مشترک عاطفی، عدم تعهد به فرهنگ خودی، نابردباری نسل‌ها و عدم حضور نسل جوان در مشارکت‌های اجتماعی از جمله شاخص‌های عمده گسست نسلی به شمار می‌روند (شرفی، ۱۳۸۲). گسست نسلی به موقعیتی اطلاق می‌شود که حداقل توافق فرهنگی و اجتماعی که منشأ تراحم نسلی است، وجود دارد (آزاد ارمکی، ۱۳۸۹).

شکاف نسلی: اسلر^۳ (۱۹۸۴) اظهار می‌دارد بیشترین موج آگاهی از شکاف نسلی به دهه ۱۹۶۰

1- Generation difference

2- Generation discontinuity

3- Esler

برمی‌گردد و آن زمانی است که مقالاتی در مورد شکاف نسلی به‌طور وسیعی در رسانه‌های جمعی و مجلات دانشگاهی منتشر گردید و توجه عموم را برانگیخت. به‌عنوان مثال در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل ۱۹۷۰ بود که در روزنامه نیویورک‌تایمز به شکاف نسلی اشاره شد. در دائره‌المعارف ویکی‌پدیا^۱ شکاف نسلی به‌عنوان تفاوت گسترده فرهنگی در هنجارهای نسل جوان و نسل قدیم توصیف شده است و این امر زمانی اتفاق می‌افتد که دو نسل یکدیگر را به دلیل تفاوت در تجارب، عقاید، عادات و رفتار، درک نکنند. از نظر بوزمن^۲، یک مفهوم شکاف نسلی عبارت است از تفاوت ارزش‌ها و اعتقادات میان والدین و فرزندان. در نتیجه این تفاوت ارزش‌ها بسیاری از والدین نگران از دست دادن نفوذشان بر فرزندان خود هستند در زمانی که عقاید گروه همسالان به‌طور عمده‌ای ارزشمند می‌گردد (شکرپیگی، ۱۳۹۷).

◀ پیشینه تجربی پژوهش

بررسی ادبیات پژوهش نشان‌دهنده این است که پیشینه پژوهشی کاملاً مرتبطی با موضوع پژوهش حاضر وجود ندارد لیکن مطالعات بسیاری با محوریت تفاوت نسلی با رویکرد جامعه‌شناسی تاکنون صورت گرفته است که با توجه به هدف پژوهش، قابل استناد نمی‌باشند.

◀ روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر، روش تحقیق از نوع ترکیبی است که از تکنیک گراند تئوری (بدون ساختار) برای بخش کیفی و به‌طور هم‌زمان از روش تحلیل محتوای کمی برای بخش کمی استفاده شد. جامعه آماری پژوهش با توجه به اهداف تحقیق، تمامی کارکنان شعب اداره کل غرب (۱۵ شعب) و اداره کل شرق (۱۸ شعب) تهران بزرگ به‌عنوان نماینده نسل‌های مختلف بودند. شایان ذکر است که تقسیم‌بندی نسل‌ها، مطابق با نتایج تحقیق مسافری قمی و همکارانش (۱۳۹۶) لحاظ گردید. نتایج پژوهش آنان نشان داد که چهار نسل در محل کار ایران وجود دارد که عبارت‌اند از: ۱. نسل اول: متولدین ۱۳۴۳ و ماقبل؛ ۲. نسل دوم: متولدین ۱۳۴۴ تا ۱۳۵۳؛ ۳. نسل سوم: متولدین ۱۳۵۴ تا ۱۳۶۶؛ ۴. نسل چهارم: متولدین ۱۳۶۷ و بعد از آن. این دسته‌بندی نسل‌ها، با توجه به بومی‌بودن، جدیدبودن و جامعیت نتایج آن، در پژوهش حاضر به‌عنوان پایه برای دسته‌بندی نسل‌ها استفاده شد. برای گردآوری داده‌ها، از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و برای نمونه‌گیری، از روش گلوله برفی استفاده شد؛ به‌طوری‌که در راستای اشباع نظری و غنای هر چه بیشتر نتایج، نمونه پژوهش به تعداد ۴۴۲ نفر از کارکنان دهه‌های مختلف سنی در نظر گرفته شد. در این راستا تیم پژوهشی توانست تعداد ۵ مصاحبه با نسل اول (متولدین ۱۳۴۳ و ماقبل)، ۱۲۴ مصاحبه با نسل دوم (متولدین

1- Wiki Pedia, The Free encyclopedia

2- Bozeman

۱۳۴۴-۱۳۵۳)، ۱۹۱ مصاحبه با نسل سوم (متولدین ۱۳۵۴-۱۳۶۶) و ۱۲۲ مصاحبه با نسل چهارم (متولدین ۱۳۶۷ و بعد از آن) انجام دهد. تعیین روایی با استفاده از تکنیک‌های تثلیث، مانند استفاده از منابع تأییدگر، محققان و روش‌هایی متعدد در طی فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده که این امر به افزایش قابلیت اعتبار می‌انجامد، صورت گرفت و تعیین پایایی مبتنی بر سازمان‌دهی فرایندهای ساخت‌یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها بود. در نهایت روش تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از کدگذاری‌های سه‌گانه تکنیک گراند تئوری (کدگذاری باز، محوری و گزینشی) در محیط نرم‌افزار MAXQDA صورت گرفت.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

در اولین گام، کدگذاری باز داده‌های گردآوری‌شده با استفاده از نرم‌افزار ۱۰ MAXQDA صورت گرفت. جهت کدگذاری باز داده‌های مربوط به ابزارهای تشویق در بین نسل‌های مختلف کارکنان سازمان تأمین اجتماعی وارد باکس Documents System نرم‌افزار موصوف گردید، سپس کدهای استخراج‌شده در باکس Code System درج گردید.

کدگذاری باز داده‌های ابزارهای تشویق در بین نسل‌های مختلف کارکنان

در جدول شماره ۱ کدگذاری باز داده‌های ابزارهای تشویق در بین نسل‌های مختلف کارکنان ارائه شده است. همان‌طور که در نگاره شماره ۱ مشاهده می‌شود، در این مرحله تعداد ۱۹۵۳ کد اولیه احصا شد که تعداد ۳۲ کد مربوط به نسل اول، ۵۲۹ کد مربوط به نسل دوم، ۸۰۵ کد مربوط به نسل سوم و ۵۸۷ کد مربوط به نسل چهارم احصا گردید.

The screenshot shows the MAXQDA 10 software interface. On the left, there is a 'Document System' tree view with a 'Code System' section containing a list of codes and their frequencies. The main window displays a document titled '۱۹۴۷ و بعد از آن' with Persian text. The text discusses the importance of incentives for employees and the role of management in providing them. The text is as follows:

۱- مدیران بایستی از چه ابزارهای موتوری برای تشویق کارکنان استفاده نمایند؟
 استفاده از مزایای انگیزشی جهت تشویق کارکنان / استفاده از تشویق نامعنا جهت ترغیب / ارائه مرخصی‌های تشویقی (بج نشه) / تشویق کارمند نمونه در میان سایر کارمندان
 مدیران می‌توانند از راه‌های گوناگون و متنوعی جهت تشویق کارکنان استفاده نمایند که برخی از این موارد عبارتند از: بعد مالی که می‌تواند در بهره‌وری و مؤثرتر بودن هم نقش مفید داشته باشد و یا اینکه از طریق ارتقاء رتبه و گروه‌های اداری به کارکنان می‌تواند مؤثر باشند و انگیزه کارکنان را بالا ببرند. و گاهی هم حتی با یک تشکر و قدرتی لفظی و شفاهی می‌توانند در عملکرد و انگیزه کارکنان مؤثر واقع شوند که حائز اهمیت در برخی موارد این مورد هم دیده می‌شود و مدیران می‌توانند از یاداش‌ها و انواع آن نیز در تشویق استفاده نمایند (رتبه، مالی، گروه و ...).
 مدیران و در کل مجموعه باید به گونه‌ای عمل کند که کارکنان سازمان در هر سطح نسبت به کار ایجاد تمهید نمایند و کار و محظا کار را قسمتی از زندگی شخصی خود بداند و نه جدا از آن مانند خانه خوم خود و نه این که صرفاً به دنبال تمام

Retrieved Segments

تصویر شماره ۱: کدگذاری باز داده‌های ابزارهای تشویق در بین نسل‌های مختلف کارکنان

جدول شماره ۱: کد گذاری باز داده‌های ابزارهای تشویق در بین نسل‌های مختلف کارکنان (تعدادی از کدها)

ردیف	سند	کد اولیه	جملات مشارکت‌کنندگان
۱	A۱	آموزش	امکان برگزاری دوره‌های تخصصی و آموزشی و حتی سرگرمی
۲	A۱	ارتقای انضباط	ایجاد نظم و آرامش در محیط کار
۳	A۱	ارتقای انضباط	ارتقای انضباط
۴	A۱	ارتقای شغلی	ارتقای شغلی (داشتن فرصت‌های برابر در ارتقای شغلی)
۵	A۱	ایجاد آرامش در محیط کار	ایجاد نظم و آرامش در محیط کار
۶	A۱	بسته‌های فرهنگی	در اختیار قراردادن مشوق‌های کتبی مانند بن پوشاک یا خواروبار و بسته‌های فرهنگی؛ البته اکثر این ابزارها باید در اختیار مدیر قرار بگیرد.
۷	A۱	بن پوشاک یا خواروبار	در اختیار قرار دادن مشوق‌های کتبی مانند بن پوشاک یا خواروبار و بسته‌های فرهنگی؛ البته اکثر این ابزارها باید در اختیار مدیر قرار بگیرد.
۸	A۱	تجلیل از خانواده‌ها	برنامه‌ریزی تورهای دسته‌جمعی و پیاپی برای کارکنان و خانواده آن‌ها
۹	A۱	تشویق کتبی	تشویق و درج در پرونده
۱۰	A۱	تشویق کتبی	تشویق‌های لفظی، کتبی
۱۱	A۱	تشویق کلامی	تشویق‌های لفظی، کتبی
۱۲	A۱	تشویق کلامی	قدرت و نفوذ کلام مدیر برای ایجاد انگیزه در کارکنان
۱۳	A۱	تورها و سفرها	تورهای دسته‌جمعی
۱۴	A۱	تورها و سفرها	سفرهای کوتاه‌مدت یک‌روزه گروهی
۱۵	A۱	تورها و سفرها	برگزاری تورهای تفریحی و سالم حداقل ۲ بار در سال با حضور مدیران
۱۶	A۱	تورها و سفرها	نمی‌توان از هدایای خاص و کوچک و حتی برنامه‌های گشت کوتاه‌مدت و یک‌روزه صرف نظر کرد.
۱۷	A۱	خدمات رفاهی	امکان فراهم نمودن مراکز رفاهی جهت استفاده کارکنان
۱۸	A۱	قدردانی از کارکنان	معرفی افراد خلاق و درستکار به‌عنوان نمونه و برگزاری مراسمی کوتاه و کم‌هزینه به‌منظور معرفی آنان
۱۹	A۱	قدردانی از کارکنان	مدیران سیاست برای تشویق کارکنان، از آنان و عملکرد درست و مناسب آنان تشکر و قدردانی به عمل آورند که بازخورد این مطلب در نحوه عملکرد سایر کارکنان نیز تأثیرگذار خواهد بود.
۲۰	A۱	قدردانی از کارکنان	می‌توان با تشکر و قدردانی از مرخصی تشویقی استفاده کرد.
...

کدگذاری محوری داده‌های ابزارهای تشویق در بین نسل‌های مختلف کارکنان

در مرحله قبلی یعنی کدگذاری باز، تعداد ۱۹۵۳ کد از متن جملات ارائه شده از سوی مشارکت‌کنندگان در خصوص ابزارهای تشویق در بین نسل‌های مختلف کارکنان، احصا گردید. در این مرحله به کدگذاری محوری داده‌ها می‌پردازیم.

در این مرحله به کدگذاری محوری داده‌ها می‌پردازیم

تعداد کل کدها از ۱۹۵۳ به ۱۹۴۴ کد تقلیل یافت (۹ کد حذف گردید). به‌طور کلی کدهای استخراج شده در این مرحله، در قالب ۴ کد محوری (مشمول بر پاداش غیرمالی؛ پاداش مالی (غیرنقدی)؛ پاداش مالی (نقدی)؛ ویژگی‌های تشویق) دسته‌بندی گردید. به‌طوری‌که پاداش غیرمالی مشتمل بر ۹۲۹ کد باز و ۲۹ کد اولیه؛ پاداش مالی (غیرنقدی) مشتمل بر ۶۶۹ کد باز و ۱۸ کد اولیه؛ پاداش مالی (نقدی) مشتمل بر ۳۱۰ کد باز و ۲ کد اولیه؛ ویژگی‌های تشویق مشتمل بر ۳۶ کد باز و ۶ کد اولیه در نظر گرفته شدند. در یک نگاه اجمالی می‌توان اذعان داشت که در رتبه نخست پاداش غیرمالی؛ در رتبه دوم پاداش مالی (غیرنقدی) و در رتبه سوم پاداش مالی (نقدی) برای مشارکت‌کنندگان در پژوهش جذابیت داشته است.

کدگذاری گزینشی داده‌های ابزارهای تشویق در بین نسل‌های مختلف کارکنان

در مراحل قبلی تعداد ۱۹۴۴ کد نهایی و در قالب ۴ کد محوری (پاداش غیرمالی؛ پاداش مالی (غیرنقدی)؛ پاداش مالی (نقدی)؛ ویژگی‌های تشویق) دسته‌بندی گردیدند. به‌گونه‌ای که پاداش غیرمالی مشتمل بر ۹۲۹ کد، پاداش مالی (غیرنقدی) مشتمل بر ۶۶۹ کد، پاداش مالی (نقدی) مشتمل بر ۳۱۰ کد و همچنین ویژگی‌های تشویق مشتمل بر ۳۶ کد در نظر گرفته شدند. از آنجا که در مراحل قبلی تعداد ۴ کد محوری احصا گردید در این مرحله، در قالب چهار گام به کدگذاری گزینشی داده‌ها می‌پردازیم.

کدگذاری گزینشی پاداش غیرمالی: نتایج کدگذاری گزینشی پاداش غیرمالی منجر به احصای ۴ متغیر و مؤلفه‌های مربوطه به شرح زیر گردید که در ادامه به تفکیک اهمیت ارائه می‌گردد:

۱) **قدردانی شایسته (۵۱۵ کد):** قدردانی رسمی (۲۱۱ کد)؛ تشویق کتبی (۸۵ کد)؛ تشویق کلامی (۶۸ کد)؛ معرفی کارمند نمونه (۵۸ کد)؛ تقدیرنامه (۴۶ کد)؛ مطلوبیت محیط کار (۳۳ کد)؛ ارائه بازخورد (۷ کد)؛ ملاقات با مدیران سازمان (۴ کد)؛ زمان ویژه برای با هم بودن (۳ کد).

۲) **انتصابات شایسته (۲۳۰ کد):** عدالت سازمانی (۱۴۸ کد)؛ ارزیابی عملکرد مناسب (۲۷ کد)؛ شایسته‌سالاری (۲۵ کد)؛ کارراهه (۲۵ کد)؛ مدیریت استعداد (۵ کد).

۳) **شغل شایسته (۱۲۶ کد):** مدیریت مشارکتی (۵۳ کد)؛ آزادی عمل (۲۴ کد)؛ تفویض اختیار (۱۴ کد)؛ امنیت شغلی (۹ کد)؛ مدیریت دانش (۶ کد)؛ گردش شغلی (۵ کد)؛ کار بامعنا (۴ کد)؛ کارهای تیمی (۴ کد)؛ استقلال شغلی (۲ کد)؛ ساعت کاری منعطف و شناور (۲ کد)؛ فعالیت‌های اجتماعی (۲ کد)؛ منتورینگ (۱ کد).

۴) ارتباطات شایسته (۱۱۶ کد): ارتباطات مطلوب (۵۱ کد); حمایت سازمانی (۳۸ کد); احترام به کارکنان (۲۷ کد).

همان طور که در فهرست فوق مشاهده می‌شود، در بین متغیرهای پاداش غیرمالی، موارد زیر به ترتیب دارای اهمیت بودند: ۱. قدردانی شایسته؛ ۲. انتصابات شایسته؛ ۳. شغل شایسته؛ ۴. ارتباطات شایسته. از سویی در بین مؤلفه‌های پاداش غیرمالی نیز، موارد مندرج در جدول شماره ۳ به ترتیب دارای اهمیت بودند؛ به گونه‌ای که مؤلفه «قدردانی رسمی» دارای بیشترین اهمیت بود.

جدول شماره ۲. ترتیب اهمیت مؤلفه‌های پاداش غیرمالی

ردیف	مؤلفه	تعداد کد	ردیف	مؤلفه	تعداد کد
۱	قدردانی رسمی	۲۱۱	۱۶	تفویض اختیار	۱۴
۲	عدالت سازمانی	۱۴۸	۱۷	امنیت شغلی	۹
۳	تشویق کتبی	۸۵	۱۸	ارائه بازخورد	۷
۴	تشویق کلامی	۶۸	۱۹	مدیریت دانش	۶
۵	معرفی کارمند نمونه	۵۸	۲۰	مدیریت استعداد	۵
۶	مدیریت مشارکتی	۵۳	۲۱	گردش شغلی	۵
۷	ارتباطات مطلوب	۵۱	۲۲	ملاقات با مدیران سازمان	۴
۸	تقدیرنامه	۴۶	۲۳	کار بامعنا	۴
۹	حمایت سازمانی	۳۸	۲۴	کارهای تیمی	۴
۱۰	مطلوبیت محیط کار	۳۳	۲۵	زمان ویژه برای با هم بودن	۳
۱۱	ارزیابی عملکرد مناسب	۲۷	۲۶	استقلال شغلی	۲
۱۲	احترام به کارکنان	۲۷	۲۷	ساعت کاری منعطف و شناور	۲
۱۳	شایسته‌سالاری	۲۵	۲۸	فعالیت‌های اجتماعی	۲
۱۴	کارراهه	۲۵	۲۹	منتورینگ	۱
۱۵	آزادی عمل	۲۴			

در جدول شماره ۳ نیز انواع پاداش غیرمالی به تفکیک نسلی ارائه شده است.

جدول شماره ۳. ترتیب بندی انواع پاداش غیرمالی به تفکیک نسلی

پاداش غیرمالی نسل اول	پاداش غیرمالی نسل دوم	پاداش غیرمالی نسل سوم	پاداش غیرمالی نسل چهارم
قدردانی رسمی	قدردانی رسمی	قدردانی رسمی	قدردانی رسمی
	عدالت سازمانی	عدالت سازمانی	عدالت سازمانی
تشویق کتبی	تشویق کتبی	تشویق کتبی	تشویق کتبی
تشویق کلامی	تشویق کلامی	تشویق کلامی	تشویق کلامی
	معرفی کارمند نمونه	معرفی کارمند نمونه	معرفی کارمند نمونه
	مدیریت مشارکتی	مدیریت مشارکتی	مدیریت مشارکتی
	ارتباطات مطلوب	ارتباطات مطلوب	ارتباطات مطلوب
	تقدیرنامه	تقدیرنامه	تقدیرنامه
	حمایت سازمانی	حمایت سازمانی	حمایت سازمانی
مطلوبیت محیط کار	مطلوبیت محیط کار	مطلوبیت محیط کار	مطلوبیت محیط کار
	ارزیابی عملکرد مناسب	ارزیابی عملکرد مناسب	ارزیابی عملکرد مناسب
	احترام به کارکنان	احترام به کارکنان	احترام به کارکنان
	شایسته‌سالاری	شایسته‌سالاری	شایسته‌سالاری
	کارراهه	کارراهه	کارراهه
آزادی عمل	آزادی عمل	آزادی عمل	آزادی عمل
	تفویض اختیار	تفویض اختیار	تفویض اختیار
	امنیت شغلی	امنیت شغلی	امنیت شغلی
	ارائه بازخورد	ارائه بازخورد	ارائه بازخورد
	مدیریت دانش	مدیریت دانش	مدیریت دانش
	مدیریت استعداد	مدیریت استعداد	مدیریت استعداد
	گردش شغلی	گردش شغلی	گردش شغلی
ملاقات با مدیران سازمان	ملاقات با مدیران سازمان	ملاقات با مدیران سازمان	ملاقات با مدیران سازمان
	کار بامعنا	کار بامعنا	کار بامعنا
کارهای تیمی	کارهای تیمی	کارهای تیمی	کارهای تیمی
	زمان ویژه برای با هم بودن	زمان ویژه برای با هم بودن	زمان ویژه برای با هم بودن
	استقلال شغلی	استقلال شغلی	استقلال شغلی
	ساعت کاری منعطف و شناور	ساعت کاری منعطف و شناور	ساعت کاری منعطف و شناور
	فعالیت‌های اجتماعی	فعالیت‌های اجتماعی	فعالیت‌های اجتماعی
	منتورینگ	منتورینگ	منتورینگ

کدگذاری گزینشی پاداش مالی (غیرنقدی): نتایج کدگذاری گزینشی پاداش مالی (غیرنقدی) منجر به احصا ۶ متغیر و مؤلفه‌های مربوطه به شرح زیر گردید که در ادامه به تفکیک اهمیت ارائه می‌گردد:

- ۱) پاداش ارتقایی (۱۵۸ کد): ارتقای شغلی (۱۳۶ کد)؛ رتبه یا گروه تشویقی (۲۲ کد).
 - ۲) پاداش زمانی (۱۴۶ کد): مرخصی تشویقی (۱۳۷ کد)؛ کاهش ساعت کاری (۹ کد).
 - ۳) پاداش رفاهی (۱۲۶ کد): خدمات رفاهی (۹۴ کد)؛ بن کارت (۱۲ کد)؛ صبحانه و ناهار کاری (۹ کد)؛ برنامه‌های سلامتی (۶ کد)؛ تغذیه مناسب (۳ کد)؛ سرویس حمل‌ونقل رایگان (۲ کد).
 - ۴) پاداش تفریحی (۸۲ کد): تورها و سفرها (۵۹ کد)؛ برنامه‌های تفریحی ورزشی (۱۵ کد)؛ برگزاری جشن‌ها و مراسمات (۸ کد).
 - ۵) پاداش قدردانی (۵۰ کد): هدایا (۴۰ کد)؛ تشویق غیرنقدی (۵ کد)؛ تندیس (۵ کد).
 - ۶) پاداش دانشی (۴۹ کد): آموزش (۳۶ کد)؛ ادامه تحصیل (۱۳ کد).
- همان‌طور که مشاهده می‌شود، در بین متغیرهای پاداش مالی (غیرنقدی)، موارد زیر به ترتیب دارای اهمیت بودند: ۱) پاداش ارتقایی؛ ۲) پاداش زمانی؛ ۳) پاداش رفاهی؛ ۴) پاداش تفریحی؛ ۵) پاداش قدردانی؛ ۶) پاداش دانشی. از سویی در بین مؤلفه‌های پاداش مالی (غیرنقدی) نیز، موارد مندرج در جدول شماره ۵ به ترتیب دارای اهمیت بودند. به‌گونه‌ای که مؤلفه «مرخصی تشویقی و ارتقای شغلی» دارای بیشترین اهمیت بود.

جدول شماره ۵. ترتیب اهمیت مؤلفه‌های پاداش مالی (غیرنقدی)

ردیف	مؤلفه	تعداد کد	ردیف	مؤلفه	تعداد کد
۱	مرخصی تشویقی	۱۳۷	۱۰	بن کارت	۱۲
۲	ارتقای شغلی	۱۳۶	۱۱	صبحانه و ناهار کاری	۹
۳	خدمات رفاهی	۹۴	۱۲	کاهش ساعت کاری	۹
۴	تورها و سفرها	۵۹	۱۳	برگزاری جشن‌ها و مراسمات	۸
۵	هدایا	۴۰	۱۴	برنامه‌های سلامتی	۶
۶	آموزش	۳۶	۱۵	تشویق غیرنقدی	۵
۷	رتبه یا گروه تشویقی	۲۲	۱۶	تندیس	۵
۸	برنامه‌های تفریحی ورزشی	۱۵	۱۷	تغذیه مناسب	۳
۹	ادامه تحصیل	۱۳	۱۸	سرویس حمل‌ونقل رایگان	۲

در جدول شماره ۵ نیز انواع پاداش مالی (غیرنقدی) به تفکیک نسلی ارائه شده است.

جدول شماره ۵. ترتیب بندی انواع پاداش مالی (غیرنقدی) به تفکیک نسلی

پاداش مالی (غیرنقدی) نسل اول	پاداش مالی (غیرنقدی) نسل دوم	پاداش مالی (غیرنقدی) نسل سوم	پاداش مالی (غیرنقدی) نسل چهارم
مرخصی تشویقی	مرخصی تشویقی	مرخصی تشویقی	مرخصی تشویقی
ارتقای شغلی	ارتقای شغلی	ارتقای شغلی	ارتقای شغلی
خدمات رفاهی	خدمات رفاهی	خدمات رفاهی	خدمات رفاهی
تورها و سفرها	تورها و سفرها	تورها و سفرها	تورها و سفرها
هدایا	هدایا	هدایا	هدایا
آموزش	آموزش	آموزش	آموزش
رتبه یا گروه تشویقی	رتبه یا گروه تشویقی	رتبه یا گروه تشویقی	رتبه یا گروه تشویقی
برنامه‌های تفریحی ورزشی	برنامه‌های تفریحی ورزشی	برنامه‌های تفریحی ورزشی	برنامه‌های تفریحی ورزشی
ادامه تحصیل	ادامه تحصیل	ادامه تحصیل	ادامه تحصیل
بن کارت	بن کارت	بن کارت	بن کارت
صبحانه و ناهار کاری	صبحانه و ناهار کاری	صبحانه و ناهار کاری	صبحانه و ناهار کاری
کاهش ساعت کاری	کاهش ساعت کاری	کاهش ساعت کاری	کاهش ساعت کاری
برگزاری جشن‌ها و مراسمات	برگزاری جشن‌ها و مراسمات	برگزاری جشن‌ها و مراسمات	برگزاری جشن‌ها و مراسمات
برنامه‌های سلامتی	برنامه‌های سلامتی	برنامه‌های سلامتی	برنامه‌های سلامتی
تشویق غیرنقدی	تشویق غیرنقدی	تشویق غیرنقدی	تشویق غیرنقدی
تندیس	تندیس	تندیس	تندیس
تغذیه مناسب			
سرویس حمل و نقل رایگان			

کدگذاری گزینشی پاداش مالی (نقدی): نتایج کدگذاری گزینشی پاداش مالی (نقدی) منجر به احصا ۲ متغیر گردید که در ادامه به تفکیک اهمیت ارائه می‌گردد: ۱. پرداخت مالی (۱ ۳۰ کد)؛ ۲. تسهیلات وام (۹ کد). همان‌طور که مشاهده می‌شود، در بین متغیرهای پاداش مالی (نقدی)، موارد زیر به ترتیب دارای اهمیت بودند: ۱. پرداخت مالی؛ ۲. تسهیلات وام. در جدول شماره ۷ نیز انواع پاداش مالی (نقدی) به تفکیک نسلی ارائه شده است.

جدول شماره ۶. ترتیب بندی انواع پاداش مالی (نقدی) به تفکیک نسلی

پاداش مالی (نقدی) نسل اول	پاداش مالی (نقدی) نسل دوم	پاداش مالی (نقدی) نسل سوم	پاداش مالی (نقدی) نسل چهارم
پرداخت مالی	پرداخت مالی	پرداخت مالی	پرداخت مالی
	تسهیلات وام	تسهیلات وام	

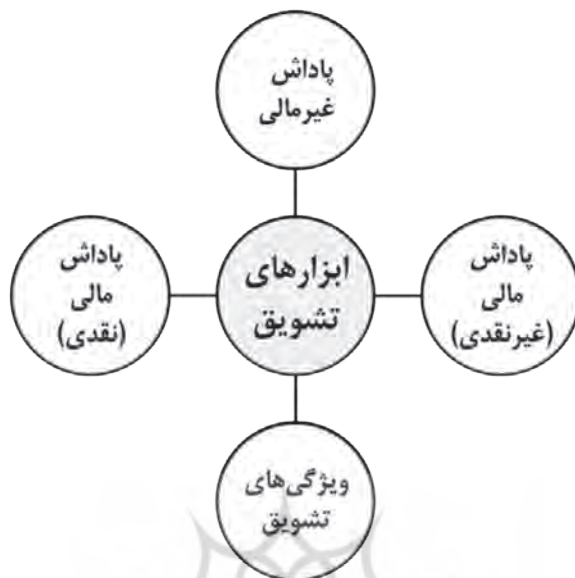
کدگذاری گزینشی ویژگی‌های تشویق: نتایج کدگذاری گزینشی ویژگی‌های تشویق منجر به احصا ۶ متغیر گردید که در ادامه به تفکیک اهمیت ارائه می‌گردد: ۱. تشویق به موقع (۲۰ کد)؛ ۲. تشویق آشکار (۵ کد)؛ ۳. تشویق متناسب (۵ کد)؛ ۴. جذابیت تشویق (۳ کد)؛ ۵. تشویق متنوع (۲ کد)؛ ۶. تشویق مستمر (۱ کد). همان‌طور مشاهده می‌شود، در بین متغیرهای ویژگی‌های تشویق، موارد زیر به ترتیب دارای اهمیت بودند: ۱. تشویق به موقع؛ ۲. تشویق آشکار؛ ۳. تشویق متناسب؛ ۴. جذابیت تشویق؛ ۵. تشویق متنوع؛ ۶. تشویق مستمر. در جدول شماره ۷ نیز انواع ویژگی‌های تشویق به تفکیک نسلی ارائه شده است.

جدول شماره ۷. ترتیب بندی انواع ویژگی‌های تشویق به تفکیک نسلی

ویژگی‌های تشویق نسل اول	ویژگی‌های تشویق نسل دوم	ویژگی‌های تشویق نسل سوم	ویژگی‌های تشویق نسل چهارم
تشویق به موقع	تشویق به موقع	تشویق به موقع	تشویق به موقع
	تشویق آشکار	تشویق آشکار	تشویق آشکار
	تشویق متناسب	تشویق متناسب	تشویق متناسب
	جذابیت تشویق	جذابیت تشویق	جذابیت تشویق
		تشویق متنوع	تشویق متنوع
		تشویق مستمر	تشویق مستمر

نتیجه‌گیری

بررسی ادبیات پژوهش در منابع داخلی و خارجی نشان‌دهنده این است که تاکنون مطالعه‌ای به شناسایی ابزارهای تشویق کارکنان با رویکرد مدیریت بین نسلی پرداخته نشده است لذا در این بخش نمی‌توان دقیقاً نتایج پژوهش را با مطالعات پیشین مقایسه نمود. به استناد تحلیل داده‌ها، در خصوص ابزارهای تشویق می‌توان ۴ ابزار را در نظر گرفت که عبارت‌اند از: ۱. پاداش غیرمالی؛ ۲. پاداش مالی (غیرنقدی)؛ ۳. پاداش مالی (نقدی)؛ ۴. ویژگی‌های تشویق.



۱) در ابزار پاداش غیرمالی می‌توان به ترتیب بر متغیرهایی نظیر قدردانی شایسته؛ انتصابات شایسته؛ شغل شایسته و ارتباطات شایسته تأکید نمود. ضمناً مؤلفه‌های ابزار پاداش غیرمالی به تفکیک نسلی به‌صورت زیر است:

● نسل اول: قدردانی رسمی؛ تشویق کتبی؛ تشویق کلامی؛ مطلوبیت محیط کار؛ ملاقات با مدیران سازمان؛ کارهای تیمی.

● نسل دوم: قدردانی رسمی؛ عدالت سازمانی؛ تشویق کتبی؛ تشویق کلامی؛ معرفی کارمند نمونه؛ مدیریت مشارکتی؛ ارتباطات مطلوب؛ تقدیرنامه؛ حمایت سازمانی؛ مطلوبیت محیط کار؛ ارزیابی عملکرد مناسب؛ شایسته‌سالاری؛ آزادی عمل؛ تفویض اختیار؛ امنیت شغلی؛ ارائه بازخورد؛ مدیریت دانش؛ ملاقات با مدیران سازمان؛ کارهای تیمی.

● نسل سوم: قدردانی رسمی؛ عدالت سازمانی؛ تشویق کتبی؛ تشویق کلامی؛ معرفی کارمند نمونه؛ مدیریت مشارکتی؛ ارتباطات مطلوب؛ تقدیرنامه؛ حمایت سازمانی؛ مطلوبیت محیط کار؛ ارزیابی عملکرد مناسب؛ احترام به کارکنان؛ شایسته‌سالاری؛ کارراهه؛ آزادی عمل؛ تفویض اختیار؛ امنیت شغلی؛ ارائه بازخورد؛ مدیریت دانش؛ گردش شغلی؛ کار بامعنا؛ کارهای تیمی.

● نسل چهارم: قدردانی رسمی؛ عدالت سازمانی؛ تشویق کتبی؛ تشویق کلامی؛ معرفی کارمند نمونه؛ مدیریت مشارکتی؛ ارتباطات مطلوب؛ تقدیرنامه؛ حمایت سازمانی؛ مطلوبیت محیط کار؛ ارزیابی

عملکرد مناسب؛ احترام به کارکنان؛ شایسته‌سالاری؛ کارراهه؛ آزادی عمل؛ تفویض اختیار؛ امنیت شغلی؛ ارائه بازخورد؛ مدیریت دانش؛ مدیریت استعداد؛ گردش شغلی؛ ملاقات با مدیران سازمان؛ کارهای تیمی؛ زمان ویژه برای با هم بودن؛ استقلال شغلی؛ ساعت کاری منعطف و شناور؛ فعالیت‌های اجتماعی؛ منتورینگ.

۲) در ابزار پاداش مالی (غیرنقدی) می‌توان به ترتیب بر متغیرهایی نظیر پاداش ارتقای؛ پاداش زمانی؛ پاداش رفاهی؛ پاداش تفریحی؛ پاداش قدردانی و پاداش دانشی تأکید نمود. ضمناً مؤلفه‌های ابزار پاداش مالی (غیرنقدی) به تفکیک نسلی به‌صورت زیر است:

● نسل اول: مرخصی تشویقی؛ ارتقای شغلی؛ خدمات رفاهی؛ تورها و سفرها؛ هدایا؛ آموزش؛ بن‌کارت؛ برنامه‌های سلامتی.

● نسل دوم: مرخصی تشویقی؛ ارتقای شغلی؛ خدمات رفاهی؛ تورها و سفرها؛ هدایا؛ آموزش؛ رتبه یا گروه تشویقی؛ برنامه‌های تفریحی ورزشی؛ ادامه تحصیل؛ بن‌کارت؛ صبحانه و ناهار کاری؛ کاهش ساعت کاری؛ برنامه‌های سلامتی؛ تشویق غیرنقدی؛ تندیس.

● نسل سوم: مرخصی تشویقی؛ ارتقای شغلی؛ خدمات رفاهی؛ تورها و سفرها؛ هدایا؛ آموزش؛ رتبه یا گروه تشویقی؛ برنامه‌های تفریحی ورزشی؛ ادامه تحصیل؛ بن‌کارت؛ صبحانه و ناهار کاری؛ کاهش ساعت کاری؛ برگزاری جشن‌ها و مراسمات؛ برنامه‌های سلامتی؛ تشویق غیرنقدی؛ تندیس.

● نسل چهارم: مرخصی تشویقی؛ ارتقای شغلی؛ خدمات رفاهی؛ تورها و سفرها؛ هدایا؛ آموزش؛ رتبه یا گروه تشویقی؛ برنامه‌های تفریحی ورزشی؛ ادامه تحصیل؛ بن‌کارت؛ صبحانه و ناهار کاری؛ کاهش ساعت کاری؛ برگزاری جشن‌ها و مراسمات؛ برنامه‌های سلامتی؛ تندیس؛ تغذیه مناسب؛ سرویس حمل‌ونقل رایگان.

۳) در ابزار پاداش مالی (نقدی) می‌توان به ترتیب بر متغیرهایی نظیر پرداخت مالی و تسهیلات وام تأکید نمود. ضمناً مؤلفه‌های ابزار پاداش مالی (نقدی) به تفکیک نسلی به‌صورت زیر است:

● نسل اول: پرداخت مالی.

● نسل دوم: پرداخت مالی و تسهیلات وام.

● نسل سوم: پرداخت مالی و تسهیلات وام.

● نسل چهارم: پرداخت مالی.

۴) در ابزار ویژگی‌های تشویق می‌توان به ترتیب بر متغیرهایی نظیر تشویق به‌موقع؛ تشویق آشکار؛ تشویق متناسب؛ جذابیت تشویق؛ تشویق متنوع و تشویق مستمر تأکید نمود. ضمناً مؤلفه‌های ابزار

ویژگی‌های تشویق به تفکیک نسلی به صورت زیر است:

- نسل اول: ---
- نسل دوم: تشویق به موقع.
- نسل سوم: تشویق به موقع؛ تشویق آشکار؛ تشویق متناسب؛ جذابیت تشویق.
- نسل چهارم: تشویق به موقع؛ تشویق آشکار؛ تشویق متناسب؛ جذابیت تشویق؛ تشویق متنوع؛ تشویق مستمر.

پیشنهادهای پژوهش

با توجه نتایج حاصل از پژوهش حاضر به سیاست‌گذاران و مدیران عالی سازمان تأمین اجتماعی موارد زیر توصیه و پیشنهاد می‌گردد:

۱. پیشنهاد می‌شود در خصوص اثربخشی ابزارهای تشویق، بر هر سه نوع ابزار تشویق یعنی پاداش غیرمالی، پاداش مالی (غیرنقدی) و همچنین پاداش مالی (نقدی) تأکید گردد.
۲. پیشنهاد می‌شود در ابزار پاداش غیرمالی به ترتیب بر مواردی نظیر قدردانی شایسته؛ انتصابات شایسته؛ شغل شایسته و ارتباطات شایسته تأکید گردد.
۳. پیشنهاد می‌شود در ابزار پاداش مالی (غیرنقدی) به ترتیب بر مواردی نظیر پاداش ارتقایی؛ پاداش زمانی؛ پاداش رفاهی؛ پاداش تفریحی؛ پاداش قدردانی و پاداش دانشی تأکید گردد.
۴. پیشنهاد می‌شود در ابزار پاداش مالی (نقدی) به ترتیب بر مواردی نظیر پرداخت مالی و تسهیلات وام تأکید گردد.
۵. پیشنهاد می‌شود در خصوص ویژگی‌های تشویق به ترتیب بر مواردی نظیر تشویق به موقع؛ تشویق آشکار؛ تشویق متناسب؛ جذابیت تشویق؛ تشویق متنوع و تشویق مستمر تأکید گردد.
۶. پیشنهاد می‌شود مقوله «احترام به کارکنان؛ گردش شغلی؛ کارراهه؛ برگزاری جشن‌ها و مراسمات؛ تشویق آشکار؛ تشویق متناسب؛ جذابیت تشویق» را برای کارکنان نسل سوم و چهارم بیشتر مدنظر قرار گیرد.
۷. پیشنهاد می‌شود مقوله «ارتباطات مطلوب؛ تفویض اختیار؛ ارائه بازخورد؛ ارزیابی عملکرد مناسب؛ امنیت شغلی؛ آزادی عمل؛ تقدیرنامه؛ حمایت سازمانی؛ شایسته‌سالاری؛ عدالت سازمانی؛ معرفی کارمند نمونه؛ مدیریت دانش؛ مدیریت مشارکتی؛ ادامه تحصیل؛ برنامه‌های تفریحی ورزشی؛ تندیس؛ رتبه یا گروه تشویقی؛ صبحانه و ناهار کاری؛ کاهش ساعت کاری؛ تشویق به موقع» را برای کارکنان نسل دوم، سوم و چهارم بیشتر مدنظر قرار گیرد.

۸. پیشنهاد می‌شود مقوله «کار بامعنا» را برای کارکنان نسل سوم بیشتر مدنظر قرار گیرد.
۹. پیشنهاد می‌شود مقوله «مدیریت استعداد؛ استقلال شغلی؛ زمان ویژه برای با هم بودن؛ ساعت کاری منعطف و شناور؛ فعالیت‌های اجتماعی؛ منتورینگ؛ سرویس حمل‌ونقل رایگان؛ تغذیه مناسب؛ تشویق مستمر؛ تشویق متنوع» را برای کارکنان نسل چهارم بیشتر مدنظر قرار گیرد.
۱۰. پیشنهاد می‌شود مقوله «ملاقات با مدیران سازمان» را برای کارکنان نسل اول، دوم و چهارم بیشتر مدنظر قرار گیرد.
۱۱. پیشنهاد می‌شود مقوله «تشویق غیرنقدی؛ تسهیلات وام» را برای کارکنان نسل دوم و سوم بیشتر مدنظر قرار گیرد.
۱۲. پیشنهاد می‌شود مقوله «تشویق کتبی؛ تشویق کلامی؛ قدردانی رسمی؛ کارهای تیمی؛ مطلوبیت محیط کار؛ آموزش؛ برنامه‌های سلامتی؛ تورها و سفرها؛ خدمات رفاهی؛ ارتقای شغلی؛ بن کارت؛ مرخصی تشویقی؛ هدایا؛ پرداخت مالی» را برای کارکنان تمام نسل‌ها بیشتر مدنظر قرار گیرد.
۱۳. پیشنهاد می‌شود رویه‌های مدیریت منابع انسانی نظیر رویه‌های تشویق مبتنی بر تفاوت‌های نسلی در بین کارکنان اصلاح گردد.
۱۴. پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی با عنوان «مدیریت بین‌نسلی» برای مدیران سطوح مختلف جهت آگاهی و اشرافیت مدیران با مقوله مدیریت بین‌نسلی در سازمان تأمین اجتماعی برگزار گردد.
۱۵. پیشنهاد می‌شود منابع علمی در خصوص مدیریت بین‌نسلی برای آگاهی مدیران سطوح مختلف سازمان جهت آگاهی و اشرافیت مدیران با مقوله مدیریت بین‌نسلی در سازمان تأمین اجتماعی تهیه گردد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع و مأخذ

- آزاد ارمکی، تقی (۱۳۸۹)؛ جامعه‌شناسی ایران: جامعه‌شناسی مناسبات بین‌نسلی. چاپ اول، تهران: نشر علم.
- باقی نصرآبادی، علی (۱۳۸۵)؛ «سپاه و مسئله گسست بین نسلی»، مریبان، سال ششم، شماره ۲۱.
- تاجیک، محمدرضا (۱۳۸۳)؛ شکاف یا گسست نسلی در ایران امروز: تحلیل‌ها، تخمین‌ها و تدبیرها. تهران: مرکز مطالعات و تحقیقات استراتژیک.
- جاجرمی، کاظم (۱۳۷۷)؛ نسل جوان: ویژگی‌های ساختاری نسل نو، تهران: بنیاد مطالعات آسیایی.
- دانش، پروانه و ذاکری نصرآبادی، زهرا و سادات عبداللهی، عظیمه (۱۳۹۳)؛ «تحلیل جامعه‌شناختی شکاف نسلی در ایران»، مقاله ۱، دوره ۵، شماره ۳.
- رحیمی، محمد (۱۳۹۰)؛ «شکاف نسلی در رویکردهای جامعه‌شناختی»، برگرفته از: <http://socialsciences.ir>
- ساروخانی، باقر (۱۳۷۵)؛ درآمدی بر دایره‌المعارف علوم اجتماعی، تهران: انتشارات کیهان، ۲ جلد، چاپ چهارم.
- ساروخانی، باقر و مجتبی صدقاتی‌فرد (۱۳۸۸)؛ «شکاف نسلی در خانواده ایرانی: دیدگاه‌ها و بینش‌ها». نامه علوم اجتماعی. سال سوم. شماره ۴.
- شرفی، محمدرضا (۱۳۸۲)؛ «مؤلفه‌ها و عوامل گسست نسل‌ها»، مجموعه مقالات نگاهی به پدیده گسست نسل‌ها. به اهتمام علی‌اکبر علیخانی، تهران: انتشارات پژوهشکده علوم انسانی و اجتماعی جهاد دانشگاهی.
- شکرپیگی، عالییه (۱۳۹۷)؛ «مطالعه جامعه‌شناختی مسائل و تنگناهای ارتباطات بین‌نسلی در ایران»، نمایه شده در: <http://women.gov.ir>
- شیخی، محمدتقی (۱۳۸۰)؛ «فاصله نسل‌ها- دوری از وفاق اجتماعی»، مجموعه مقالات جامعه و فرهنگ، جلد سوم.
- مسافری قمی، مراد و رستگار، عباسعلی و آذر، عادل و دامغانیان، حسین (۱۳۹۶)؛ «شناسایی نسل‌ها در محل کار ایران»، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۵، شماره ۴.
- مسافری قمی، مراد و رستگار، عباسعلی و یزدانی، حمیدرضا و آذر، عادل و دامغانیان، حسین (۱۳۹۵)؛ «شناسایی گوناگونی ارزش‌های کاری مبتنی بر تفاوت نسل‌ها در محل کار»، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال هشتم، شماره ۱۶.
- Cogan, J. (2012). "Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications". The International Journal of Human Resource Management, 23(11), 2268-2294.
- Egri, C. P. & Ralston, D. A. (2004). "China and the United States Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States". Organization Science, 15(2), 210-220.
- Eletter, S, Sulieman, M. & Alnaji, L. (2017). "Generational Diversity and Work Values". Journal of Hotel & Business Management, 6(1), 1-5.
- Glass, A. (2007). "Understanding generational differences for competitive success". Industrial and Commercial Training, 39(2), 98-103.
- Gursoy, D, Maier, T. A. & Chi, C. G. (2008). "Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce". International Journal of Hospitality Management, 27, 448-458.
- Kayacan, E, Akman, S, Bektas, H. & Tirasoglu, M. (2016). "Job Satisfaction: An Empirical Investigation of Scholars in Turkish". Jorna of Applied Research in France and Economics, 2(1), 8-17.

- Laura, L, Jobe (2013). "Generational Differences in Work Ethic between Baby Boomers, Generation X, and Millennial Registered Nurses, (Doctoral Dissertation)", University of Louisiana at Monroe, Available from ProQuest Dissertation and Theses database.
- Petroulas, E, Brown, D. & Sundin, H. (2010). "Generational characteristics and their impact on preference for management control systems". Australian Accounting Review, 20(3), 221-240.
- Pontet, S. B. De. Wrosch, C. & Gagne, M. (2007). "An Exploration of the Generational Differences in Levels of Control Held Among". Family Business Review, (4), 337- 354.
- Sprague, C. (2008). "The Silent Generation meets Generation Y: How to manage a four generation workforce with panache". Human Capital Institute White, 1-15.
- VanderVen, K. (2004). "Adults are still needed! Intergenerational and mentoring activities". Reclaiming Children and Youth, 13(2), 94-102.

