



## تدوین الگوی جبران خدمت بهره‌ور محور

### (مورد مطالعاتی: بانک ملی ایران)

محسن محمدباقری<sup>۱</sup>، اکبر اعتباریان خوراسگانی<sup>۲\*</sup>، فائزه تقی‌پور<sup>۳</sup>

#### مشخصات نویسندگان

۱. دانشجو دکتری، مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

۲. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران. \* (نویسنده مسئول)

۳. گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران.

taghipour@khuif.ac.ir

#### چکیده

**هدف:** الگوی جبران خدمت باید به گونه ای تدوین شود که پاسخگوی نیازهای مادی و معنوی کارکنان بوده و منجر به ارتقای بهره‌وری آنان شود. بنابراین، هدف از این پژوهش تدوین الگوی جبران خدمت بهره‌ور محور در بانک ملی ایران است.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** پژوهش حاضر برحسب هدف، از نوع تحقیقات اکتشافی - کاربردی بوده و روش‌شناسی تحقیق از نوع کیفی است که داده‌های آن از روش داده بنیاد یا زمینه‌ای (گراندد تئوری) به دست آمده است. در این پژوهش نخست با اتکاء به راهبرد پژوهشی کیفی و با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری با ۱۵ نفر از متخصصان و مدیران بانکی و ۵ نفر از اساتید دانشگاه که در زمینه منابع انسانی فعالیت علمی و پژوهشی داشته‌اند، تا مرحله دستیابی به اشباع نظری (پس از انجام ۲۰ مصاحبه)، مصاحبه‌های عمیق انجام شد و سپس داده‌های حاصل از آن با استفاده از روش نظریه پردازی داده بنیان کدگذاری و مقوله‌بندی شد.

**یافته‌های پژوهش:** بر اساس کدهای حاصل از مصاحبه‌ها عوامل علی (نه مؤلفه)، عوامل زمینه‌ای (شش مؤلفه)، عوامل مداخله‌گر (شش مؤلفه) راهبردها (شش مؤلفه) و پیامدها (هفت مؤلفه) شناسایی شد و در نهایت الگوی جبران خدمت بهره‌ور محور تدوین شد.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** فقدان پژوهش‌های مشابه سبب شده نتایج پژوهش تحت تأثیر تفسیر محقق از داده‌های تحقیق باشد.

**پیامدهای عملی:** با استفاده از این الگو نه تنها بهره‌وری کارکنان افزایش می‌یابد، بلکه تعلق و وفاداری سازمانی، هم‌افزایی، دلبستگی سازمانی کارکنان، کیفیت‌افزایی، خوشنمایی سازمانی و فرهنگ سازمانی پویا و رشدیابنده نیز ایجاد می‌شود.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** مقاله منجر به درک بهتر از الگوهای جبران خدمت و ارتباط آن با بهره‌وری کارکنان به‌ویژه در سازمان‌های دولتی می‌شود.

نوع مقاله: پژوهشی

کلمات کلیدی: جبران خدمت، بهره‌وری، نظریه برخواسته از داده‌ها، بانک ملی.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۰/۳۰ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۲/۳۱ تاریخ چاپ مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۰۱

منتشر شده توسط دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

[jpap.sbu.ac.ir](http://jpap.sbu.ac.ir)





research paper

## Presentation of productivity-oriented compensation model (case study: Bank Melli Iran)

Mohsen Mohammadbagheri<sup>1</sup>, Akbar Etebarian Khorasgani<sup>2\*</sup>, Faezeh Taghipour<sup>3</sup>

### Authors

1.PhD Student, Public Administration, Majoring in Human Resources, Faculty of Management, Islamic Azad University, Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran.

mobagheri@khuisf.ac.ir

2.Department of Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University, Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran .

etebarian@khuisf.ac.ir

3.Department of Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University, Isfahan Branch (Khorasgan), Isfahan, Iran.

taghipour@khuisf.ac.ir

### Abstract

**purpose:** The service compensation model should be developed in a way that meets the material and spiritual needs of employees and leads to promotion of their productivity. Therefore; the purpose of this study is the presentation of productivity-oriented service compensation model in Bank Melli Iran .

**Design/ Methodology/ Approach:** The present study is an applied exploratory research in terms of purpose and its methodology is a qualitative type obtaining from the ground or ground data method (grounded theory). In this study, in-depth interviews based on a qualitative research strategy and theoretical sampling method were performed with 15 experts and banking managers and 5 university professors who had scientific and research activities in the field of human resources to reach theoretical saturation (after 20 interviews) and the findings were encoded and categorized.

**Research Findings:** based on codes were extracted from interviews, causal conditions (nine components), contextual conditions (six components), intervening conditions (six components), strategies (six components) and consequences (seven components) were identified and finally led to presentation of productivity-oriented compensation.

**Limitations & Consequences:** Lack of similar researches caused that findings are influenced by the researcher's interpretation of the data.

**Practical Consequences:** by using this model not only employee's productivity is promoted but also Employees' affiliation and loyalty to the organization, synergy, organizational attachment, quality enhancement, reputation and dynamic organizational culture is created .

**Innovation or value of the Article:** Article improves better understanding of compensation models and its relation to employee's productivity especially in public organizations. **Paper Type:** Research paper.

**Keywords:** compensation, productivity, grounded theory, Bank Melli Iran.

Received Date:2021-1-19

Acceptation Date:2021-5-21

Publication Date: 2021-6-22

Publisher: Iran – Tehran – Shahid Beheshti University – Faculty of Management & Accounting

[jpap.sbu.ac.ir](http://jpap.sbu.ac.ir)



با ورود و پیشرفت فناوری در سازمان‌ها بسیاری گمان می‌کردند که منابع انسانی دیگر اهمیت و ارزش گذشته را ندارد و بسیاری از مدیران، ارزشمندبودن کارکنان خود را نادیده می‌گرفتند، اما به مرور زمان دریافتند که نه تنها از اهمیت نیروی انسانی کاسته نشده است، بلکه عامل موفقیت هر سازمان منابع انسانی یا به عبارت بهتر مدیریت منابع انسانی است؛ چرا که خالق فناوری‌های جدید نیروهای انسانی خلاق و توانمند هستند که ضامن موفقیت و بالندگی سازمان‌اند و در تحقق اهداف آن نقش اساسی دارند. منابع انسانی از مهم‌ترین منابع سازمان است که نقش حیاتی در موفقیت سازمان دارد و رقابت بسیار زیادی بین سازمان‌ها برای جذب نیروهای کارآمد وجود دارد (Tärstena et al., 2020). در هر سازمانی مدیریت منابع انسانی نقش بسیار مهمی در استفاده مناسب از نیروی انسانی دارد. برنامه‌های مدیریت منابع انسانی نقش بسیار مهمی در عملکرد کارکنان در هر سازمانی دارد و سبب می‌شود منابع انسانی در خدمت اهداف سازمان باشند (Da Silva, 2020). از نظر الشاماری<sup>۱</sup> (2020) روش‌های مدیریت منابع انسانی از نظر اقتصادی و فناوری سبب رشد و پیشرفت سازمان می‌شوند. مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک عامل بسیار مهم در موفقیت هر سازمان به‌شمار می‌رود و در صورتی اهمیتش در عملکرد سازمان مشخص می‌شود که سرمایه‌های انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع سازمان مورد توجه قرار گیرند (Wei et al., 2018). محیط کار پرتلاطم و رقابتی سبب شده که سازمان‌ها به‌منظور بقا و پیشرفت روزافزون خود همواره آماده رویارویی با تحولات باشند، چرا که عدم آمادگی منجر به حذف از صحنه رقابت خواهد شد، اما منظور از آمادگی صرفاً در خصوص فناوری و تجهیزات نیست؛ بلکه سازمان‌ها باید کارکنانی آماده و توانمند داشته باشند که در واقع ارزشمندترین سرمایه سازمان محسوب می‌شوند و منبعی کلیدی برای کسب مزیت رقابتی پایدار و یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمان هستند. در همه سازمان‌ها منابع انسانی نقش کلیدی بر عهده دارند و سازمانی می‌تواند به موفقیت دست یابد که نیروهای توانمند در اختیار داشته باشد (Fernandes et al., 2020) (نیروی انسانی متخصص و توانمند با استفاده بهینه از دیگر منابع سازمان سبب ادامه بقا و رقابت سازمان‌ها می‌شود و به همین دلیل امروزه مدیریت منابع انسانی به دنبال ارتقای هر چه بیشتر میزان بهره‌وری این سرمایه است. یکی از مهم‌ترین ابزارهای سازمان به‌منظور ارتقای بهره‌وری کارکنان «نظام جبران خدمت» است. الگوهای جبران خدمت ابزار مدیریتی هستند که بر بهره‌وری و رفتار کارکنان بسیار مؤثرند (Siddiqi, T., & Tangem, S, 2018). بنابراین، برای اینکه یک سازمان بتواند با تأثیر بر سرمایه انسانی مزیت رقابتی خود را حفظ کند، فارغ از نوع صنعت و اندازه سازمان، در ابتدا باید به دنبال شناخت نیازها، انگیزه‌ها و تمایلات کارکنان باشد و سپس با اتخاذ سیاست‌های صحیح و راهبردهای مناسب نسبت به ایجاد رضایت و ارتقای بهره‌وری آنان در سازمان اقدام کند. لذا، با توجه به اینکه جبران خدمات، از فعالیت‌های اصلی فرآیند مدیریت منابع انسانی در هر سازمان است، باید از استراتژی واضح و قانع‌کننده‌ای برای تدوین الگوی جبران خدمات کارکنان استفاده کند؛ الگوی جبران خدمتی که با توجه به ماهیت سازمان و به‌صورت هدفمند در راستای اهداف استراتژیک طراحی شده باشد. کیفیت عملکرد کارکنان بستگی به الگوی جبران خدمت اتخاذشده توسط سازمان دارد (Sharp, B, 2019). در سال‌های اخیر حوزه بانکداری در ایران مانند سایر حوزه‌ها دستخوش تغییرات زیادی شده و فناوری‌های جدید سبب تغییرات بسیار زیادی در شیوه مدیریت بانک و خدمت‌رسانی به مشتریان و در بسیاری از موارد تغییر ماهیت کار کارکنان شده است؛ به‌گونه‌ای که شاهد بانکداری متفاوتی هستیم. برای مثال، امروزه نقش اینترنت در بانک‌ها انکارناپذیر است و از این ابزار برای ارتقای کیفیت اطلاعات منابع انسانی و برنامه‌ریزی منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، استخدام، آموزش و سیستم جبران خدمت استفاده می‌شود (Hematian, 2020). بنابراین، الگوی جبران خدمت به‌ویژه در بانک‌های دولتی باید متناسب با شرایط جدید به‌گونه‌ای تدوین شود که منجر به ارتقای بهره‌وری کارکنان و در نهایت ارائه بهتر خدمات شود. بانک ملی یکی از قدیمی‌ترین بانک‌های دولتی ایران با حدود یک قرن سابقه خدمت‌رسانی است که به دلیل دولتی‌بودن همواره دارنده منابع دولتی بوده و مشتریان برای دریافت خدمات الزاماً به این بانک مراجعه می‌کردند؛ بر همین اساس، بهره‌وری و چگونگی کیفیت خدمات اهمیت زیادی نداشته است، اما در حال حاضر با توجه به محیط رقابتی در حوزه بانکداری و ورود بانک‌های خصوصی با آزادی عمل بیشتر در ارائه خدمات و خروج منابع دولتی به دلیل تنوع بانک‌ها این امر بسیار حائز اهمیت است. بنابراین، بر اساس بیش از ۲۰ سال

<sup>1</sup>. Alshammari

تجربه نگارنده در واحدهای مختلف صف و ستاد یکی از مهم‌ترین مواردی که بانک ملی در این شرایط باید به آن توجه کند، پیروی از الگوی جبران خدمات صحیح، علمی و مبتنی بر ماهیت کار بانک است. بدیهی است که الگوی جبران خدمت شده باشد، درحالی که نظام جبران خدمت مورد استفاده در بانک ملی سنتی و برگرفته از نظام هماهنگ پرداخت بوده و بیشتر متمرکز بر حقوق و دستمزد است و نگاه هزینه‌ای به جبران خدمت در بسیاری از تصمیمات وجود دارد که محدودیت‌های هزینه‌ای در خصوص پرداخت‌ها، امور آموزش، امور رفاهی و غیره بیانگر این موضوع است. علاوه بر تغییرات فناوری ماهیت شغلی کارکنان را تغییر داده، اما الگوی جبران خدمت همچنان بدون تغییر باقی مانده است؛ به همین دلیل ناتوان از ایجاد انگیزه و رضایتمندی در کارکنان و در نهایت بهره‌وری آنان است. در الگوی جبران خدمت موجود بعد مالی از اهمیت بالایی برخوردار است که این امر سبب می‌شود جبران خدمت به مرور زمان تأثیر انگیزشی خود را از دست بدهد و همچنین عدم وجود الگوی جبران خدمت اثربخش و متناسب سبب شده که در سال‌های اخیر بسیاری از نیروهای متخصص و شایسته بانک ملی به دنبال بازنشستگی و جذب در بانک‌های خصوصی و دیگر سازمان‌ها باشند. توجه به این نکته ضروری است که کارکنان بانک ملی همچون دیگر اقشار جامعه تحت تأثیر شرایط اقتصادی هستند و با توجه به ماهیت مالی شغل آنان توجه به شرایط اقتصادی و سطح زندگی آنان بسیار حائز اهمیت است و عدم توجه به این عامل مهم منجر به فساد مالی می‌شود. بنابراین، الگوی جبران خدمت بایستی پویا، منعطف و حساس به عوامل بیرونی بوده و به گونه ای تدوین شود که پاسخگوی نیازهای مادی و معنوی کارکنان باشد. در بانک ملی همانند هر سازمان دیگر هدف غایی از نظام جبران خدمت انجام بهینه وظایف محول شده به کارکنان بانک است و ایجاد یک نظام جبران خدمت تنها بر اساس عضویت نمی‌تواند سبب انگیزش آنان برای انجام امور باشد که این امر در نهایت سبب ناکارآمدی بانک می‌شود. اقتصاد ایران همواره بانک‌محور بوده و نقش بانک‌ها بسیار حائز اهمیت است که در این میان نقش بانک ملی ایران به عنوان بزرگ‌ترین بانک دولتی بسیار کلیدی است؛ چرا که به عنوان بانک مادر مجری اصلی سیاست‌های پولی بانک مرکزی و بازوی اجرایی دولت در پیشبرد برنامه‌ها و سیاست‌های دولت شناخته می‌شود و علاوه بر این بایستی در انجام مسئولیت‌های اجتماعی نقش آفرینی کند. لذا، الگوی جبران خدمت بهره‌ور محور، بهره‌وری را به صورت فرهنگ در بانک رواج می‌دهد و موجب استفاده از همه امکانات مادی و معنوی بانک می‌شود و سبب می‌شود توان‌ها، استعدادها و امکانات بالقوه شکوفا شوند. جبران خدمت هم‌راستا با اهداف سازمان منجر به ایجاد فرهنگ بهره‌وری در سازمان می‌شود (Gashaw, T, 2018). بنابراین، یکی از مهم‌ترین مواردی که بانک ملی در این شرایط باید به آن توجه کند، نگاهی نو به بحث جبران خدمت به منظور بهره‌وری کارکنان است. مرور ادبیات و مدل‌های جبران خدمت نشان می‌دهد که تفاوت تحقیق حاضر با مدل‌ها و تحقیقاتی که تاکنون انجام شده در رویکرد این تحقیق به نظام جبران خدمت است؛ چرا که در هیچ‌کدام از مطالعات و مدل‌های ارائه شده از الگوی جبران خدمت به عنوان ابزاری برای ارتقای بهره‌وری کارکنان استفاده نشده است. در این تحقیق تلاش شده تا با شناسایی چالش‌ها و موانع پیش‌روی بهره‌وری کارکنان با استفاده از اصول فلسفی و پارادایمی رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحقیق داده بنیاد به نظریه‌سازی پرداخته و الگویی کاربردی و متناسب با ماهیت شغلی کارکنان بانک ملی جهت ارتقای بهره‌وری آنان ارائه شود. نتایج این تحقیق می‌تواند نه تنها راهنمای مدیران شبکه بانکی، بلکه دیگر سازمان‌ها به منظور تدوین الگوی جبران خدمت با توجه به نوع فعالیتشان باشد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

با مشاهده سیر تطور نظام جبران خدمات می‌توان دریافت که در گذشته افرادی که در تجارت مشغول به کار بودند به جبران خدمات به عنوان مرکز هزینه نگاه می‌کردند و برای بسیاری از کسب‌وکارها، جبران خدمات، به عنوان مجموعه‌ای از هزینه‌هاست و مدیریت هزینه، نام دیگری برای جبران خدمات تلقی می‌شد. اما به مرور زمان اکثر سازمان‌ها به اهمیت نیروی انسانی پی برده و جبران خدمت را به عنوان سرمایه‌گذاری بلندمدت در نظر می‌گیرند. جبران خدمات، تمامی پاداش‌های درونی و بیرونی یا مالی و غیرمالی است که سازمان در قبال خدمات کارکنان ارائه می‌کند (Purwanto, 2019). در واقع، جبران خدمت همه پرداخت‌های مستقیم و غیرمستقیم مالی و غیرمالی است که در قبال کار کارکنان به

آن‌ها پرداخت می‌شود و در صورتی که انتظار آن‌ها را برآورده کند و احساس کنند جبران خدمت متناسب با کار آن‌ها انجام شده است منجر به بهره‌وری می‌شود؛ در غیر این صورت احساس نارضایتی در سازمان کرده و بهره‌وری آنان کاهش می‌یابد (Mabaso & Dlamini, 2017). سرشار و همکاران<sup>۱</sup> (2019) معتقدند نظام پاداش‌دهی در سازمان یکی از عوامل بسیار مهم در ارتقای الگوی منابع انسانی است. عوامل تشکیل‌دهنده منابع انسانی افرادی هستند با نیازهای متعدد که در صورت رفع نیازهایشان و داشتن انگیزه کافی، استعداد و مهارت خود را در خدمت سازمان به کار خواهند گرفت. از نظر کارکنان جبران خدمت بسیار اهمیت دارد، چون نشانگر اهمیت و ارزش کار آنان در بین دیگر کارکنان، خانواده و جامعه است و سبب ایجاد انگیزه و افزایش بهره‌وری می‌شود (Sudiardhita et al., 2018). هر سازمان نظام‌یافته بر اساس مأموریت خود دارای اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدتی است که برای رسیدن به آن‌ها باید استراتژی‌هایی تدوین، اجرا و ارزیابی کند. مسلماً نظام جبران خدمات کارکنان از این قاعده مستثنی نیست و مدیران می‌توانند به‌منظور نظارت و تأثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان و افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی و ایجاد انگیزه، از طراحی مناسب نظام جبران خدمات استفاده کنند. انگیزه سبب می‌شود که کارکنان با به‌کارگیری همه مهارت‌ها و توانمندی خود به‌منظور اهداف سازمان تلاش کنند (Fernandes, 2018). آنچه مسلم است به‌منظور تدوین الگوی جبران خدمت، توجه هم‌زمان به نظریه‌های خرد و کلان بسیار حائز اهمیت است. نظریه‌های کلان شامل قانون آهین دستمزد، نظریه عدالت اجتماعی، نگاه مارکسیستی، نظریه اشتغال کامل، نظریه مصرف، نظریه بهره‌وری، نظریه کارایی مولد، نظریه چانه‌زنی و نظریه عاملیت است و نظریه‌های خرد شامل نظریه‌های سلسله‌مراتب نیازهای مازلو، دو عاملی هرزبرگ، موفقیت‌طلبی مک کلند، نیازهای آلدرفر، نظریه‌های هدف‌گذاری، برابری و انتظار است. متخصصان منابع انسانی جبران خدمت را بر اساس نظریه‌های خرد و کلان با رویکردهای مختلف بررسی کرده‌اند که رایج‌ترین آن‌ها شامل رویکرد سنتی، رویکرد عضویت، رویکرد عملکرد، رویکرد شایسته‌سالاری، رویکرد سیاست‌های کلی نظام اداری، رویکرد عدالت، رویکرد برابری، رویکرد رضایت و رویکرد اسلامی است. در رویکردهای سنتی از لحاظ حسابداری، محاسبه نظام پرداخت بسیار ساده است، اطمینان و تضمینی برای دریافت معین وجود دارد؛ لذا رقابت بین کارکنان ضعیف است. در رویکرد مبتنی بر عضویت صرفاً به خاطر عضویت فرد در سازمان، امتیازاتی به فرد اعطاء می‌شود و افزایش پرداخت به خاطر تورم و بالا رفتن هزینه زندگی، سهم کردن کارکنان در سود، بیمه و سایر مزایا و افزایش حقوق به خاطر حفظ نیروها نمونه‌هایی از اعطای پاداش بر مبنای عضویت هستند. در رویکرد مبتنی بر عملکرد، مدیریت عملکرد و پاداش‌دهی به کارکنان بر مبنای نتایج عملکرد بعد مهم می‌آید از مدیریت پاداش است و به نوعی یکی از راهبردهای مهم مدیریت و نگهداشت استعدادهاست و در رویکرد مبتنی بر شایسته‌سالاری بیان می‌شود که پس از استخدام به احتمال زیاد کارکنانی که از پرداخت رضایت داشته باشند، در سازمان باقی می‌مانند و لذا در جوامع مدرن، جبران خدمات ابزاری برای جذب، نگهداری و انگیزش کارکنان است. در نتیجه، فقدان سیستم جبران خدمات شایسته، تمایل کارکنان به ترک خدمت و جستجوی آن‌ها برای پیوستن به سازمان‌های جایگزین را افزایش می‌دهد. در رویکرد مبتنی بر سیاست‌های کلی نظام اداری شایسته‌سالاری لحاظ می‌شود؛ چرا که جزو تصمیمات کلیدی در سازمان بوده که بر آینده سازمان تأثیر خواهد گذاشت. در تعریف الگوهای نظام جبران خدمت، که با رویکرد مبتنی بر عدالت طراحی می‌شوند، جبران خدمات، طرح‌ریزی و اجرای راهبردها و سیاست‌گذاری پایدار با هدف پرداخت به افراد به شکل منصفانه و عادلانه بر طبق ارزش آنان برای سازمان است. در دنیای مدرن، نابرابری و بی‌عدالتی بسیار مشهود است، ولی وجود جوهره تمایل به برابری در انسان سبب شد الگوی نظام جبران خدمت با رویکرد مبتنی بر برابری ارائه شود. بر اساس یکی از مهم‌ترین اهداف مدیریت منابع انسانی، که افزایش اثربخشی سازمان و بالابردن سطح رفاهی کارکنان است، الگوی نظام جبران خدمت با رویکرد رضایت طراحی شده است. و در نهایت جبران خدمات با رویکرد اسلامی طراحی شده است که بر اساس این الگو جبران خدمات کارکنان در قبال سازمان را به‌عنوان یک نظام، در چارچوب قوانین مشخصی ارائه می‌دهد و بر اساس این قوانین هیچ خدمتی از انسان بدون پاداش باقی نمی‌ماند. رویکردهای مطرح شده هر کدام به‌تنهایی نمی‌تواند منجر به ارتقای بهره‌وری کارکنان به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی و مالی مثل بانک شود. لذا، در این تحقیق تلاش شده با شناسایی عوامل تأثیرگذار در بهره‌وری

1. Sarshar et al.

کارکنان و بهره‌گیری از نظریه‌های خرد و کلان جبران خدمت، الگوی جبران خدمت بهره‌ور محور به‌عنوان ابزاری برای ارتقای بهره‌وری کارکنان بانک ملی تدوین شود. با توجه به اهمیت بهره‌وری در نیل به اهداف تعریف شده، جای خالی چنین الگویی در بانک ملی ایران کاملاً محسوس است؛ چرا که ارتقای بهره‌وری به مفهوم افزایش نسبت خروجی به ورودی هر سازمان است که منجر به افزایش درآمد، بهبود استانداردهای زندگی، افزایش مزیت رقابتی و به‌طور کلی کیفیت بهتر زندگی می‌شود (Basit et al., 2018). هانایشا و همکاران<sup>۱</sup> (2016) بیان می‌کنند بهره‌وری منعکس‌کننده استفاده از منابع مختلف در یک سازمان برای دستیابی به نتایج برنامه‌ریزی شده و یا مطلوب است و به‌طور کلی، بهره‌وری به خروجی اشاره دارد که یک کارمند در طی یک دوره زمانی خاص به آن دست یافته است. بهره‌وری به معنای تلاش کارکنان به‌منظور رسیدن به اهداف سازمان با استفاده از حداقل منابع موجود است. استفاده کارآمد و کارا از منابع انسانی در یک سازمان برای ارتقای کارآمدی و کارایی کلی سازمان بسیار مهم است، بنابراین ارتقای بهره‌وری کارکنان یکی از نگرانی‌های اصلی مدیریت در هر سازمان است (Edo & Nwosu, 2018). میرکاظمی و همکاران<sup>۲</sup> (2017) بیان کردند عواملی چون پایین بودن سطح کیفی انجام امور، ناکارآمد بودن ساختار، ضعف نظام‌های مدیریتی، فقدان شایسته‌سالاری در مدیریت، فقدان بسترهای فرهنگی مناسب برای اجرای طرح‌های مرتبط با بهره‌وری، نارضایتی شغلی کارکنان، فقدان ثبات شغلی مدیران و کارکنان، فقدان اعتماد میان مدیران و کارکنان، کمبود آموزش‌های مناسب و به‌روز در زمینه نظام بهره‌وری، نداشتن چشم‌انداز دوربرد در مدیریت، واضح نبودن مأموریت‌های سازمان، کمبود اخلاقیات کاری در کارکنان، کم‌رنگ شدن نظام مشارکت کارکنان در درون سازمان، کیفی نبودن نظام مدیریت و دلایل دیگر بهره‌وری را به صورت متغیری پیچیده درآورده است. اگرچه پژوهشی در خصوص الگوی جبران خدمت بهره‌ور محور در شبکه بانکی و دیگر سازمان‌ها انجام نشده، در خصوص تأثیر آن بر بهره‌وری تحقیقات متفاوتی انجام شده است. افندی و همکاران<sup>۳</sup> (2020) در تحقیقی تحت عنوان «نقش میانجی‌گری انگیزه کارکنان بر تأثیرات انضباط کاری و جبران خدمت بر عملکرد کارکنان» در شرکت‌های کوچک و بزرگ مستقر در شهر یوگیاکارتا اندونزی انجام دادند. این پژوهش توصیفی و جامعه آماری آن ۹۸ نفر از کارمندان این شرکت‌ها بودند. نتایج تحقیق حاکی از تأثیر مثبت جبران خدمت بر عملکرد کارکنان و انضباط کاری آنان بود؛ همچنین نشان داد که انگیزه کارکنان نقش میانجی‌گری در تأثیر جبران خدمت و انضباط کاری بر عملکرد کارکنان ایفا می‌کند. پریاتنا و همکاران<sup>۴</sup> (2020) پژوهشی تحت عنوان «تأثیر انگیزه و جبران خدمت بر بهره‌وری کارکنان» انجام دادند. تحقیق از نوع توصیفی پیمایشی و جامعه آماری شامل ۸۵ نفر از کارکنان شرکت ساخت‌وساز باندونگ است؛ نتایج این پژوهش بیانگر تأثیر بسیار زیاد جبران خدمت بر انگیزه و بهره‌وری کارکنان است و تأکید می‌کند که مدیران باید برنامه هدفمند برای نظام جبران خدمت داشته باشند. اوکهکه و همکاران<sup>۵</sup> (2019) در تحقیقی با عنوان «مدیریت جبران خدمت و عملکرد کارکنان» به بررسی تأثیر مدیریت جبران خدمت بر عملکرد کارکنان پرداختند. روش این پژوهش توصیفی — پیمایشی و جامعه آماری آن ۲۷۵ نفر از کارکنان مدارس دولتی در نیجریه است. نتایج این پژوهش نشان داد که جبران خدمت با رویکرد برابری و شایستگی تأثیر زیادی بر عملکرد کارکنان دارد. رملی<sup>۶</sup> (2019) تحقیقی تحت عنوان «ارتباط بین جبران خدمت، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان» در بیمارستان سواستا در جاکارتا انجام داد. این پژوهش توصیفی و جامعه آماری آن ۹۸ نفر از کارمندان بیمارستان بودند. نتایج پژوهش نشان داد که جبران خدمت تأثیر بسیار زیادی بر رضایت شغلی و عملکرد کارکنان دارد. تیموری و همکاران<sup>۷</sup> (2018) در تحقیقی با عنوان «الگوی نظام جبران خدمات شایسته‌محور کارکنان» به طراحی نظام جبران خدمات شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری (مطالعه موردی بانک صادرات) پرداختند. روش این پژوهش کیفی — کمی (آمیخته) و جامعه آماری آن در بخش کیفی شامل خبرگان و متخصصان دانشگاهی در حوزه منابع انسانی و مدیران عالی بانک صادرات ایران، و در بخش کمی شامل کارشناسان و مدیران سطوح مختلف بانک صادرات است. نتایج این پژوهش در بخش کیفی بیانگر آن

1. Hanaysha et al.

2. MirKazemi et al.

3. Efendi et al.

4. Priatna et al.

5. Okeke et al.

6. Ramli

7. Teimouri et al.

است که مؤلفه‌های نظام جبران خدمات شایسته‌محور ۲۵ مؤلفه در پنج بعد است: شایستگی، آینده‌نگری، انعطاف‌پذیری، عدالت، جامعیت. در بخش کمی یافته‌ها نشان داد که از بین ابعاد اصلی، بعد شایستگی بیشترین تأثیر را در جبران خدمات شایسته‌محور کارکنان دارد. همچنین، از بین مؤلفه‌های فرعی از زیرمجموعه بعد شایستگی، مؤلفه جذب، حفظ و توسعه استعدادها سازمان، بیشترین تأثیر را در نظام جبران خدمات شایسته‌محور کارکنان دارد. دیوان‌داری و همکاران<sup>۱</sup> (2018) در تحقیقی با عنوان «بررسی چگونگی تأثیر جبران خدمات بر عملکرد فردی» به بررسی نقش میانجی انگیزش درونی و تعدیل‌کننده خودکامیابی و انتظار دریافت پاداش (مطالعه موردی بانک ملت) پرداختند. روش تحلیل رگرسیون سلسله مراتبی و بر مبنای اطلاعات واقعی حقوق و دستمزد میان ۱۹۵۰ نفر از کارکنان بانک ملت سراسر کشور بود؛ نتایج نشان داد تأثیرات پرداخت عملکرد کارکنان در مقایسه با پرداخت‌های ثابت بیشتر است. همچنین، خودکامیابی و انتظار دریافت پاداش در روابط بین پرداخت مبتنی بر عملکرد و عملکرد فردی، نقش تعدیل‌کننده دارد. ارتباط بین پرداخت و عملکرد، مثبت و معنادار بوده و از طرفی قدرت اثر پرداخت عملکردی بر عملکرد فردی نسبت به پرداخت ثابت بیشتر است. داس<sup>۲</sup> (2018) تحقیقی با عنوان «ادراک کارکنان نسبت به شیوه‌های مدیریت جبران خدمت در صنعت نرم‌افزار» (مطالعه موردی هند) انجام داد. هدف از این تحقیق، کشف ادراک کارکنان در شیوه‌های مدیریت جبران خدمت در صنعت نرم‌افزار هند بود. این تحقیق با روش توصیفی — پیمایشی و بر روی ۲۰۰ نفر از کارکنان شرکت تولید نرم‌افزار انجام شد و به بررسی این موضوع پرداخت که چگونه کارکنان شیوه‌های مختلف مدیریت جبران خدمات و اهمیت آن‌ها در سازمان را درک می‌کنند. شرکت‌کنندگان در این مطالعه حداقل یک سال در صنعت نرم‌افزار مشغول به کار بودند. او در این تحقیق به این نتیجه رسید که کارکنان از طریق دریافت بهترین پاداش و جبران خدمت بر اساس استانداردهای صنعت به‌منظور ارتقای بهره‌وری برانگیخته و مدیریت شوند. ایفنی<sup>۳</sup> (2018) تحقیقی با عنوان «تأثیر مدیریت جبران خدمات در عملکرد سازمانی» (مطالعه موردی گروه کپن) انجام داد. روش تحقیق ترکیبی (آمیخته) و جامعه آماری این تحقیق از ۲۲۵ نفر از کارکنان گروه کپن بودند. یافته‌های این تحقیق نشان داد که عدم تناسب حقوق و پاداش‌ها با نوع کاری که کارکنان انجام می‌دهند و عدم امنیت شغلی بر سطح رضایت شغلی آنان تأثیر منفی گذاشته است. تکیلی و همکاران<sup>۴</sup> (2018) در پژوهش خود با عنوان «تمرکز و اثربخشی مدیریت پاداش (ملموس — حقوق و مزایا، غیرملموس — مسئولیت) در شرکت‌های چندملیتی بر اساس پاسخ‌های ۱۵۸ مدیر ستادی به بررسی ارتباط بین تصمیم‌گیری متمرکز در خصوص مدیریت پاداش و اثربخشی ادراک‌شده این نوع تصمیم‌گیری در شرکت‌های چندملیتی پرداختند. روش تحقیق توصیفی — پیمایشی است. نتایج حاکی از آن بود که به نظر مدیران ستادی رویکرد متمرکز از اثربخشی بیشتری برخوردار است، درحالی‌که برای مدیران شرکت‌های تابعه این رابطه توسط هویت نقش مدیران تعدیل می‌شود. مرور ادبیات و پیشینه تحقیق بیانگر این موضوع است که همه پژوهش‌های انجام‌گرفته بر تأثیر مثبت جبران خدمت بر عملکرد کارکنان دلالت دارد. بنابراین، آنچه بایستی مورد توجه قرار گیرد و خلاً آن در بانک ملی ایران احساس می‌شود تدوین الگوی جبران خدمت بهره‌ور محور، متناسب با اهداف و مأموریت بانک است تا بتواند علاوه بر ارتقای بهره‌وری کارکنان منجر به ارتقای سطح کیفی خدمات این مؤسسه مالی و معتبر شود. بر همین اساس سوالات اصلی و فرعی پژوهش به شرح ذیل هستند.

سؤال اصلی پژوهش:

مدل جبران خدمت بهره‌ور محور برای بانک ملی کدام است؟

سوالات فرعی پژوهش:

- ۱) عوامل علی در مدل جبران خدمت بهره‌ور محور کدام‌اند؟
- ۲) عوامل مداخله‌گر در مدل جبران خدمت بهره‌ور محور کدام‌اند؟
- ۳) عوامل زمینه‌ای در مدل جبران خدمت بهره‌ور محور کدام‌اند؟

<sup>1</sup>. Divandari et al.

<sup>2</sup>. Das

<sup>3</sup>. Ifenyi

<sup>4</sup>. Tekieli et al.

۴) راهبردهای مدل جبران خدمت بهره‌ور محور کدام‌اند؟

۵) پیامدهای حاصل از به‌کارگیری راهبردهای مؤثر بر تدوین الگوی جبران خدمت بهره‌ور محور کدام‌اند؟

### روش‌شناسی

هدف این پژوهش، تدوین الگویی مناسب از طریق شناسایی عوامل دخیل در موضوع است؛ لذا برحسب هدف، از نوع تحقیقات اکتشافی کاربردی است. همچنین، این پژوهش به دنبال تولید یافته‌هایی است که با توسل به عملیات آماری یا سایر روش‌های شمارشی حاصل نشده باشند و به دنبال ادراک معنی یا ماهیت تجارب افراد است؛ لذا رویکرد آن کیفی است. برای انتخاب روش تحقیق، با توجه به انحصار اطلاعات به مصاحبه‌ها، پراکندگی آن‌ها و دارا بودن مقولات زیاد، برای تجزیه و تحلیل این داده‌ها و تبدیل آن‌ها به اطلاعات قابل استفاده در مدل، باید از روشی استفاده شود که در عین جامع بودن، توانایی مانور و انعطاف بالایی داشته باشد و لذا نظریه زمینه‌ای (گراندد تئوری) برای این پژوهش انتخاب شده است. این نظریه یک روش تحقیق کلی، استقرایی، تفسیری و اکتشافی است که به پژوهشگر اجازه می‌دهد به جای تکیه بر نظریه‌های از پیش تدوین شده و موجود، نسبت به تدوین نظریه جدید اقدام کند (Sirleek & Nouriaee, 2016). هدف اصلی این نوع نظریه‌پردازی تبیین یک پدیده از طریق مشخص کردن مفاهیم، مقوله‌ها و گزاره‌های آن پدیده و طبقه‌بندی آن‌ها در بستر آن پدیده است و مراحل آن شامل تدوین پرسش‌های پژوهش، گردآوری داده‌ها، کدگذاری داده‌ها در سه مرحله (کدگذاری باز، کدگذاری محوری، کدگذاری انتخابی)، تحلیل و تفسیر داده‌ها و تدوین نظریه است (Strauss & Corbin, 1996).

**روش نمونه‌گیری و جمع‌آوری اطلاعات:** حوزه پژوهش این تحقیق دو قسمت است. قسمت اول شامل مصاحبه با خبرگان بانک شامل کارشناسان و مدیران بانک است که تجربه علمی یا عملی در حوزه منابع انسانی و تجربه کاری در حوزه‌های مختلف بانک داشته باشند. قسمت دوم مصاحبه شونده‌ها را آن دسته از اساتید دانشگاه و متخصصان حیطة مدیریت تشکیل می‌دهند که در بحث جبران خدمت تخصص داشته و تجربه علمی و عملی در حوزه مدیریت منابع انسانی داشته باشند. در این تحقیق در قسمت مدیران و کارشناسان، مشارکت‌کنندگان به شیوه هدفمند و بر مبنای قضاوت محقق و تمایز حداکثری تا رسیدن به اشباع اطلاعات، و مشارکت‌کنندگان در بخش خبرگان دانشگاهی نیز به شکل هدفمند و بر اساس روش گلوله برفی انتخاب شدند. روش گردآوری اطلاعات در بخش ادبیات، کتابخانه‌ای و در بخش داده‌های تحقیق، میدانی است. ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه نیم‌ساختاریافته است که ضمن پرسش سؤال‌های از قبل طراحی شده، در حین مصاحبه نیز به تناسب پاسخ‌ها پرسش‌های تکمیلی طرح می‌گردند و محقق بدون تلاش برای جهت‌دادن به گفت‌وگو، سعی می‌کند به دنیای تجربیات افراد دست یابد. پرسش اصلی در روش گراندد تئوری معمولاً به صورت وسیع و باز است که با پیشرفت پژوهش و ظاهر شدن مسائل حیطة مربوطه، به تدریج پالایش یافته‌تر و خاص‌تر می‌شود. در این روش، گردآوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها یک در میان انجام می‌شود؛ تحلیل با نخستین مصاحبه و مشاهده آغاز می‌شود و به مصاحبه و مشاهده بعدی منجر می‌شود. گام نخست، تحلیل خرد داده‌هاست که به صورت تحلیل سطر به سطر است و انجام آن در آغاز مطالعه برای تولید مقوله‌ها و مطرح کردن روابط آن‌ها با یکدیگر ضروری است. تحلیل خرد ترکیبی از کدگذاری باز و کدگذاری محوری است. مصاحبه‌ها در طی هماهنگی قبلی با افراد منتخب، در محیطی آرام و امن به مدت حداقل ۶۰ دقیقه به‌طور کامل ضبط شده‌اند. پس از اجرای کامل مصاحبه‌ها و استخراج جملات کلیدی، در مواردی که نیاز به بیان توضیحات بیشتر از سوی مصاحبه‌شونده بود، برای بار دوم به شخص مراجعه



شد. مراحل انجام مصاحبه‌ها و تحلیل داده‌ها به‌صورت هم‌زمان انجام گرفت. ۲۲ مصاحبه انجام پذیرفت که بعد از ۲۰ مصاحبه اطلاعات به حد اشباع نظری رسید و دو مصاحبه آخر در پژوهش ارائه شد.

جدول ۱: مشخصات کامل مصاحبه‌شوندگان

PAP

۱۳ (۲)

page-۸۵

### خبرگان دانشگاهی

| ردیف | جنسیت | میزان تحصیلات | رشته تحصیلی         | شغل                                  |
|------|-------|---------------|---------------------|--------------------------------------|
| 1    | مرد   | دکترا         | مدیریت منابع انسانی | هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد خوراسگان |
| 2    | زن    | دکترا         | مدیریت دولتی        | هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد خوراسگان |
| 3    | مرد   | دکترا         | مدیریت منابع انسانی | استاد دانشگاه                        |
| 4    | مرد   | دکترا         | مدیریت منابع انسانی | استاد دانشگاه                        |
| 5    | مرد   | دکترا         | مدیریت دولتی        | استاد دانشگاه                        |

### مدیران و کارشناسان

| ردیف | جنسیت | میزان تحصیلات | رشته تحصیلی               | شغل                           |
|------|-------|---------------|---------------------------|-------------------------------|
| 1    | مرد   | کارشناسی ارشد | علوم بانکی                | مسئول اداره امور شعب          |
| 2    | مرد   | کارشناسی ارشد | مدیریت دولتی              | معاون اداره امور شعب          |
| 3    | مرد   | دانشجوی دکترا | مدیریت دولتی              | مسئول دایره سرمایه انسانی     |
| 4    | زن    | کارشناسی ارشد | علوم ارتباطات اجتماعی     | مسئول دایره مطالعات سازمان    |
| 5    | زن    | کارشناسی ارشد | مدیریت منابع انسانی       | مسئول دایره وام کارکنان       |
| 6    | مرد   | دانشجوی دکترا | مدیریت بازرگانی           | مسئول دایره رفاه کارکنان      |
| 7    | مرد   | کارشناسی ارشد | مهندسی ساختمان            | مسئول دایره کاربردازی و املاک |
| 8    | زن    | کارشناسی ارشد | مدیریت بازرگانی بین‌الملل | مسئول شعبه                    |
| 9    | مرد   | کارشناسی ارشد | علوم بانکی                | کارشناس مالی                  |
| 10   | مرد   | کارشناسی ارشد | علوم بانکی                | مسئول حوزه                    |
| 11   | زن    | کارشناسی ارشد | اقتصاد                    | کارشناس آموزش                 |
| 12   | مرد   | کارشناسی ارشد | زبان انگلیسی              | مسئول شعبه                    |
| 13   | مرد   | دانشجوی دکترا | زبان انگلیسی              | مسئول ارز                     |
| 14   | مرد   | کارشناسی ارشد | حسابداری                  | مسئول دایره آمار              |
| 15   | مرد   | کارشناسی ارشد | علوم بانکی                | بانکدار                       |

اعتبار و روایی داده‌ها دو عامل بسیار ضروری در همه تحقیقات است که در تحقیقات کیفی این مهم از طریق معیارهای تدوین الگوی جبران خدمت بهره‌ور اعتبارپذیری، تأییدپذیری، انتقال‌پذیری، قابلیت اعتماد حاصل می‌شود (Lincoln & Guba, 1985).

**اعتبارپذیری:** میزانی است که نشان می‌دهد نتایج حاصل از تحقیق تا چه اندازه نماینده داده‌های تحقیق هستند. به عبارت دیگر، اعتبارپذیری را می‌توان مرتبط با ایجاد همخوانی میان واقعیت‌های مورد نظر شرکت‌کنندگان و واقعیت‌های ارائه شده توسط پژوهشگر دانست. به منظور تحقق این امر محقق مصاحبه‌های پیاده شده را چندین بار مورد ارزیابی شخصی قرار داد، سپس تفسیرهای خود از مصاحبه‌ها را به چند تن از خود مصاحبه‌شوندگان بازگرداند و بازخورد آن‌ها را دریافت نمود که در کل می‌توان گفت نتایج تفسیرها مورد قبول مصاحبه‌شوندگان واقع شد و اصلاحات بسیار جزئی روی آن‌ها انجام شد.

**تأییدپذیری:** تأییدپذیری معادل مفهوم عینیت در پژوهش‌های کمی است. تأییدپذیری نشان می‌دهد که تا چه حد تفسیرهای صورت گرفته برآمده از نظرات مصاحبه‌کنندگان است و تحت تأثیر سوگیری‌های محقق نیست. به منظور رسیدن به این هدف، محقق با ارائه خلاصه‌ای کلی از الگوی صورت‌بندی شده به چند نفر از اساتید مدیریت منابع انسانی و کارشناسان بانکی، نظرات آن‌ها جهت اصلاح و تعدیل قرار گرفت و همچنین در انتها مدل توسط چند نفر از اساتید و مصاحبه‌شوندگان رؤیت شد و اصلاحاتی روی آن انجام گرفت.

**انتقال‌پذیری:** انتقال‌پذیری، توانایی و قابلیت به‌کارگیری یافته‌های حاصل از یک تحقیق را در موقعیت‌های مشابه دیگر نشان می‌دهد. به عبارت بهتر، انتقال‌پذیری به درجه تعمیم‌پذیری یا انتقال نتایج پژوهش کیفی به زمینه‌ها و محیط‌های مشابه دیگر گفته می‌شود. یافته‌های این پژوهش را می‌توان به موقعیت‌های مشابه دیگر تعمیم داد، چون از یک طرف موضوع جبران خدمات یک موضوع اساسی در حیطه منابع انسانی است که در تمامی سازمان‌ها و سمت‌ها ملموس و اثرات محرک آن قابل درک است، از طرف دیگر به دلیل ارتباط زیاد سازمان‌ها و افراد جامعه با بانک‌ها، نوع کار و نحوه جبران خدمات این سازمان تا حد زیادی برای همگان آشناست. این امر سبب می‌شود که نظرات افراد متخصص درباره مدیریت منابع انسانی و جبران خدمات در بانک‌ها به اندازه‌ای ملموس باشد که استفاده‌کنندگان از نتایج تحقیق به راحتی انتقال‌پذیری یافته‌های حاصل از این پژوهش را به موقعیت‌های مشابه دیگر ارزیابی کنند و به نتایج مقبولی دست یابند.

**قابلیت اعتماد:** جایگزین مفهوم پایایی در پژوهش کمی است و بر درجه بازیافت و تکرارپذیری داده‌ها دلالت دارد. برای افزایش قابلیت اعتماد توصیه می‌کنند که پژوهشگر به شرایط متغیر طرح پژوهش، تغییرات پدیده‌های تحت مطالعه و به‌طور کلی به زمینه در حال تغییر پژوهش توجه کند و این تغییرات را به‌طور دقیق توصیف کند. در این تحقیق در طی مصاحبه‌ها شرکت‌کنندگان تجربیات جاری و پیشین خود را در مورد چگونگی جبران خدمت عنوان کردند و در نتیجه صرف‌نظر از زمان وقوع به تجربیات آن‌ها پی برده شد.

علاوه بر معیارهای اعتبارپذیری، تأییدپذیری، انتقال‌پذیری، قابلیت اعتماد می‌توان از معیارهای عمومیت، راستی، تطابق و فهم‌پذیری استفاده کرد (Flint et al., 2002).

**عمومیت:** میزانی است که نشان می‌دهد یافته‌ها تا چه میزان ابعاد مختلف پدیده مورد بررسی را در خود جای داده‌اند. بدین منظور انجام ۲۲ مصاحبه عمقی با افراد خبره و بازیبنی مکرر سؤال‌ها به منظور رسیدن به این امر انجام گرفت.

**راستی:** میزانی است که نشان می‌دهد تفسیرها تا چه حد تحت تأثیر اطلاعات نادرست یا طفره رفتن مصاحبه‌شوندگان قرار نگرفته‌اند. بدین منظور همه مصاحبه‌ها به صورت حرفه‌ای و در فضایی دوستانه و به میل خود مصاحبه‌شوندگان و به دور از هر گونه فشار انجام گرفت و هیچ‌گونه شواهدی دال بر تلاش مصاحبه‌شونده برای گریز از موضوعات مورد بحث یافت نشد.

**تطابق:** نشان می‌دهد که یافته‌ها تا چه حد با ساختار ذهنی افراد نسبت به پدیده مورد بررسی تطبیق دارند. که این امر از طریق روش‌های مورد استفاده برای تحقق اعتمادپذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری محقق شد. تطابق سبب می‌شود تا مقوله‌ها پالایش شوند و کمک می‌کند تا نظریه‌ها از روابط علی — معلولی مستقیم فاصله بگیرند و به سمت نظریه‌های با ماهیت پویا سوق داده شوند.

**فهم‌پذیری:** نشان می‌دهد که نتایج حاصل از تحقیق تا چه حد نماینده‌ای از جهان واقعی مصاحبه‌شوندگان است. بدین منظور یافته‌های تحقیق بر طبق نظر محقق و بر اساس تعداد اعضای نمونه در اختیار ۵ نفر از مصاحبه‌شوندگان گذاشته شد که مشخص شد برای هر ۵ نفر قابل فهم است.

### تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در تحلیل داده‌ها، پژوهشگر با گذاشتن پایه تحلیل در داده‌های به دست آمده، حدی از انضباط را حفظ می‌کند و یک طرح نو، منسجم و واقع‌بینانه از انبوه داده‌های خام و سازمان‌نیافته به دست می‌آورد. این نظریه برخاسته از داده‌ها، رویه‌هایی را برای طبقه‌بندی فراهم می‌کند (کدگذاری باز)، طبقات را به یکدیگر مرتبط می‌کند (کدگذاری محوری) و داستانی را شکل می‌دهد که طبقات را به یکدیگر مرتبط می‌سازد (کدگذاری گزینشی) و در پایان مجموعه‌ای از استدلال‌های تئوریک و گزاره‌ها را ارائه می‌دهد (Strauss & Corbin, 1996). در تجزیه و تحلیل پژوهش حاضر، در ابتدا همه اظهارات حاصل از مصاحبه شرکت‌کنندگان اجرا و پس از چندین بار بررسی، مطالب مهم استخراج و به‌طور مجزا در مورد هر مصاحبه‌شونده دسته‌بندی شد. در این تحقیق واحد تحلیل پاراگراف بوده است، یعنی پس از حذف گفته‌های نامرتب با موضوع تحقیق، اطلاعات در قالب ده‌ها پاراگراف دسته‌بندی شد. سپس، نکات حاصل از اظهارات استخراج و کدگذاری شد و در دسته‌های هم‌مفهوم قرار گرفت (کدگذاری باز). هم‌زمان به صورت رفت و برگشتی (زیگزاگی) جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها صورت پذیرفت و متناسب با آن به انتخاب مصاحبه‌شونده و سؤال‌های جدید و جمع‌آوری اطلاعات تا حد اشباع پرداخته شد. در مرحله کدگذاری باز تعداد ۳۱۷ کد باز از ۲۰ مصاحبه‌شونده به دست آمد که در حین انجام کدگذاری مطالب تکراری و نزدیک به هم حذف شد و سپس مفاهیم دسته‌بندی و بر اساس مقوله‌های مشترک ارائه شد.

جدول ۲: نمونه مفاهیم استخراج‌شده و کدهای مفهومی از مصاحبه

| کدهای مفهومی  | مفاهیم استخراج‌شده   |
|---|--|
| (۱) جبران خدمت از روش‌های مادی و معنوی                | آن چیزی که به ذهن می‌رسد سازمان چه روش‌هایی برای جبران دارد؛ روش‌های مادی یا معنوی   |
| (۲) معیار تعهد عاطفی نسبت به سازمان                   | ممکن است بهره‌وری کارکنان از طریق جبران خدمات مالی بالا رود، اما جبران خدمات غیرمالی مفهومی بسیار گسترده دارد، به‌عنوان مثال سبک رهبری سازمان، خصوصاً سبک رهبری مبادله‌ای جبران خدمات غیرمالی باشد و زمانی بهره‌وری بالا می‌رود که احساس تعلق فرد هم به سازمان بیشتر بشود و یک بخشی که انجام می‌دهد دین احساسی به سازمان باشد. |
| (۳) جبران از طریق پاسخگویی به نیازهای غیرمادی کارکنان |  |

|   |  |
|---|--|
| <p>۴) تشویق بلافاصله بعد انجام فعالیت</p>   | <p>فرهنگ در جبران خدمت بسیار می‌تواند مؤثر باشد؛ مثلاً آن چیزهایی که در سازمان تبدیل به عادت می‌شود. یعنی فرد چون آدما بر مبنای این نظریه پائولوف (فیزیولوژیست روسی) که به شرطی شدن کلاسیک در انسان‌ها اشاره دارد، شرطی می‌شوند؛ یعنی این پاداش می‌گیرد و این را دریافت می‌کند سریع به‌زای آن کار را انجام می‌دهد. زمانی یک سیستم سایبرنتیک می‌شود یعنی دیگر فکر نمی‌کند و در مقابل پاداشی که می‌گیرند، سریع به‌زای آن کار را انجام می‌دهند.</p> |
| <p>۵) بازنگری دوره‌ای در شاخص‌های نظام خدمات</p>  | <p>سیستم جبران خدمت باید در پایان هر سال یا هر ۶ ماه و حتی فصلی بازنگری شود و شاخص‌های نظام خدمات، اصلاحات ایجاد شود.</p>  |
| <p>۶) تنوع مزایا و خدمات رفاهی در سیستم جبران خدمات</p>   | <p>یک نکته حائز اهمیت دیگر این است که سیستم جبران خدمات به‌منظور بهبود بهره‌وری؛ بایستی تنوع مزایا و خدمات رفاهی را در نظر بگیرد تا بتواند سبب ایجاد انگیزش، خلاقیت و بهره‌وری در کارکنان بانک ملی بشود.</p>   |
| <p>۷) نظام پاداش‌دهی مبنی بر دوره‌های زمانی متغییر</p>  | <p>در واقع، گاه در فرهنگ سازمانی، تنها تلاش‌های کارکنان در یک دوره کوتاه‌مدت (مثلاً یک ماهه) دیده می‌شود، در نتیجه کارکنان که شرطی شده‌اند در آن دوره وظایف خود را به‌خوبی انجام می‌دهند.</p>  |
| <p>۸) پویایی شاخص‌ها یا معیارهای پرداخت</p>   | <p>به‌منظور بهبود سیستم جبران خدمات در راستای بهبود بهره‌وری کارکنان و نیروی انسانی می‌بایست یک قاعده نانوشته را به‌منظور جبران خدمت عوض کنیم؛ مثلاً بگوییم ما به جای این رویکرد، رویکرد مقابلش را داشته باشیم یا زمانش را یا مناسبتش را و یا علتش را عوض کنیم.</p>  |
| <p>۹) لحاظ کردن تفاوت‌های فردی در نظام جبران خدمت</p>   | <p>جبران خدمت نباید ثابت باشد؛ چرا که کارکنان به گونه‌های متفاوت برانگیخته می‌شوند. بنابراین، مدیر بایستی این تفاوت‌ها را در نظر گرفته و جبران خدمت را با توجه به ویژگی‌های هر کارمند اعمال نماید. چرا که هنر مدیر توانمند استفاده درست و مناسب با توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد کارکنان است.</p>   |
| <p>اقدام به پاداش‌دهی گروهی به اقتضای شرایط</p>   | <p>در صورتی می‌توان جبران خدمات را در ایران به‌صورت گروهی دید که فرهنگ سازمانی تغییر کند و کارهای گروهی و تیمی رواج بیشتری پیدا کند.</p>   |
| <p>جبران از طریق ایجاد عزت‌نفس در کارکنان<br/>جبران از طریق ایجاد امکان بازدید خانواده از محیط کاری</p> | <p>جبران خدمت لزوماً از طریق پاداش‌های مالی مثل کارت هدیه نیست و می‌تواند به گونه‌های دیگر نیز باشد؛ مثل بهادادن به کارکنان و تقدیر از کارکنان در حضور خانواده، ایجاد عزت‌نفس در کارکنان از طریق بزرگ جلوه دادن وظایف آنان در چشم اعضای خانواده‌شان.</p>   |

در مرحله بعد با توجه به مسئله اصلی تحقیق و رویکرد محقق در مصاحبه‌ها، کد محوری تعیین شد که در تحقیق حاضر کد محوری «نظام جبران خدمت بهره‌ور محور» است. سپس، کدها مورد مقایسه مداوم قرار گرفت و آن دسته از کدهایی که بر یک جنبه مشترک دلالت داشتند، عنوان مفاهیم هم‌دسته را به خود گرفتند و از ترکیب مفاهیم هم‌دسته مقوله‌ها حاصل شد و تحت عنوان عوامل علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، استراتژی‌ها و پیامدها طبقه‌بندی شد. سپس، به‌منظور تسهیل در فرایند یکپارچه‌سازی از تکنیک نوشتن سیر داستان استفاده شد و کدگذاری گزینشی انجام پذیرفت. عوامل علی بیان گر وقایع یا اتفاقاتی هستند که مستقیماً بر پدیده اصلی اثرگذارند و موجب وقوع یا توسعه آن می‌شوند (Strauss & Corbin, 1997). در این پژوهش عوامل علی به شرح این جدول هستند:

جدول ۳: عوامل علی‌الگوی جبران خدمت

| مقوله اصلی                         | مقوله                         | مفاهیم هم‌دسته  | مقوله اصلی          | مقوله                  | مفاهیم هم‌دسته  |
|------------------------------------|-------------------------------|---|---------------------|------------------------|---|
| رفتارهای حامی توسعه و بهبود سازمان | معیار خلاقیت و نوآوری         | ۲۳ لحاظ مؤلفه خلاقیت و نوآوری در نظام جبران خدمت<br>۲۸ نظام جبران خدمت با رویکرد خلاقیت و نوآوری<br>۳۸ معیار نوآوری و ابتکار در نظام جبران خدمت<br>۱۱۴ معیار ایده‌های خلاق<br>۲۱۰ معیار نوآوری و اصلاح و بهبود روش‌ها | معیار خودتعالی بخشی | معیار رشد و توسعه فردی | ۳۷ معیار بهبود سطح دانش و تخصص<br>۶۳ معیار توسعه و بهبود تجارب و دانش بهره‌وری<br>۱۵۴ معیار توسعه دانش عمومی<br>۲۵۸ معیار توسعه و بهبود سبک زندگی                                       |
|                                    | معیار درگیری شغلی و سازمانی   | ۴۵ معیار حضور مؤثر در سازمان<br>۷۲ معیار حضور در صحنه کار (مشورت‌دهی، مشارکت، راه‌حل‌دهی)<br>۱۲۳ معیار اهمیت‌دهی به شغل   |                     | معیار تغییرپذیری       | ۵۳ معیار استقبال از تغییر<br>۵۴ معیار نگاه نقادانه و سازنده به تغییر<br>۲۶۵ معیار باورمندی به تغییر و پذیرش آن<br>۸۵ علاقه به روش‌ها و راه‌های جدید انجام کارها<br>۲۷۲ معیار ریسک‌پذیری |
|                                    | معیار مشارکت در کارگروهی      | ۵۰ معیار تمایل به کار گروهی<br>۱۶۳ معیار شرکت در فعالیت‌های گروهی<br>۲۷۳ توانایی و مهارت‌های کار تیمی   |                     | معیار سطح توانمندی     | ۸۷ معیار شرکت در فعالیت‌های توانمندساز<br>۲۳۹ معیار عرضه توانمندی‌ها در عمل   |
|                                    | معیار رفتار شهروندی - سازمانی | ۵۲ معیار مشارکت در امور سازمانی خارج از حیطه وظایف<br>۸۱ معیار مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی<br>۸۲ معیار مشارکت در نقد و بررسی مسائل سازمان<br>۱۱۲ انجام مسئولیت‌های فراتر از<br>۱۲۵ معیار مشارکت‌پذیری            |                     | معیار انتقادپذیری      | ۲۷۰ لازمه بهره‌وری، انتقادپذیری فرد<br>۱۳۰ افراد باید ایرادات کارشان را بپذیرند<br>۱۵۱ آموزش یادگیری از طریق دریافت بازخورد از دیگران   |
|                                    | معیار مشارکت در تسهیم دانش    | ۵۱ معیار سطح دانش برای انجام شغل<br>۵۷ معیار به‌روزر بودن دانش سازمانی<br>۶۰ معیار دانش کارکنان در موضوع بهره‌وری<br>۱۶۶ معیار استفاده مدیران از دانش تخصصی به‌روز<br>۱۸۳ معیار تسهیم و انتقال دانش                   |                     | معیار پذیرش فناوری     | ۲۰۱ معیار استفاده از تکنولوژی در نظام جبران خدمت<br>۳۰۰ معیار پذیرش تکنولوژی در نظام جبران خدمت   |

|                            |  |                   |  |
|----------------------------|--|-------------------|--|
| معیار کمک و حمایت از بهبود | ۵۶ معیار تلاش برای بهبود فرایندها<br>۲۶۳ معیار توجه کارکنان به اصلاح فرایندها در نظام جبران خدمت | معیار آموزش‌پذیری | ۱۲۰ معیار استفاده از آموزش‌ها در عمل<br>۲۷۴ معیار آموزش‌پذیری در نظام جبران خدمت |
|                            | معیار مشارکت در نظارت عمومی  |                   |  |

|                   |  |   |                         |                                   |  |
|-------------------|--|---|-------------------------|-----------------------------------|--|
| <b>توانایی‌ها</b> | <b>معیار مهارت‌های ارتباطی با مشتریان</b>    | <p>۱۰۳) معیار رضایت‌مندی مشتری (داخلی و خارجی)</p> <p>۱۲۸) معیار گوش کردن به ندای مشتریان</p> <p>۱۵۵) معیار تعامل مثبت با مشتری</p> <p>۳۷۸) معیار مشتری‌مداری در نظام جبران خدمت</p> <p>۲۹۲) معیار مهارت‌های مشاوره به مشتریان در نظام جبران خدمت</p> <p>۳۰۲) معیار توجه به علایق و ارزش‌های مشتریان در نظام جبران خدمت</p> <p>۱۶۱) معیار مهارت‌های ارتباطی</p> | <b>درجه جامعه‌پذیری</b> | <b>معیار دانش اداری و سازمانی</b> | <p>۲۰۸) معیار شناخت و تسلط بر بخش‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها</p> <p>۲۱۵) معیار قدرت تجزیه و تحلیل بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها در نظام جبران خدمت</p> <p>۵۷) معیار به‌روزرودن دانش سازمانی</p> <p>۲۹۷) معیار آگاهی کارکنان از کار محول شده در ارتباط با دیگر مشاغل و پست‌ها</p> |
|                   | <b>معیار توانایی نشاط‌افزایی در محیط کار</b> | <p>۱۲۱) معیار مهارت در ایجاد دلپذیری در محیط کار</p> <p>۱۸۵) معیار خلق مثبت در محیط کار</p> <p>۱۹۱) معیار گرمابخشی در محیط کار</p>  |                         | <b>معیار فرهنگ‌پذیری</b>          | <p>۳۱۷) رفتارهای مبتنی بر فرهنگ سازمانی</p> <p>۲۸۷) معیار پایبندی به ارزش‌های سازمانی</p>  |
|                   | <b>معیار مهارت‌های مدیریتی و رهبری</b>       | <p>۱۶۲) معیار مهارت تصمیم‌گیری و حل مسئله</p> <p>۱۶۴) معیار مدیریت و رهبری گروه</p> <p>۱۶۵) معیار مهارت‌های رهبری</p> <p>۲۰۳) معیار تفویض اختیار در چگونگی انجام شغل در نظام جبران خدمات</p> <p>۳۰۴) معیار توانایی شبکه‌سازی به‌منظور منافع سازمان</p>  |                         | <b>معیار انضباط سازمانی</b>       | <p>۲۳۲) معیار قانون‌مداری در نظام جبران خدمت</p> <p>۲۸۶) معیار رعایت سلسله‌مراتب در نظام جبران خدمت</p> <p>۲۷۹) معیار آراستگی فرد در نظام جبران خدمت</p>   |
|                   | <b>معیار همکاری و تعامل با همکاران</b>       | <p>۶۷) معیار کمک و حمایت کارکنان از یکدیگر</p> <p>۱۷۴) معیار روابط دوستانه با همکاران در نظام جبران خدمت</p> <p>۲۶۰) معیار تعامل با همکاران در نظام جبران خدمت</p>  |                         |                                   |  |

|                                   |  |   |                                   |                                   |   |
|-----------------------------------|--|---|-----------------------------------|-----------------------------------|---|
| <b>معیار شأن و موقعیت سازمانی</b> | <b>معیار تعهد عاطفی و تعلق سازمانی</b> | <p>۷۶) معیار میزان اهمیت‌دهی به منافع سازمان</p> <p>۲۳۰) معیار احساس تعلق به سازمان</p> <p>۲) معیار تعهد عاطفی به سازمان</p> <p>۵۹) معیار تعهد سازمانی</p>                            | <b>معیار شأن و موقعیت سازمانی</b> | <b>معیار شأن و موقعیت سازمانی</b> | <p>۲۴۴) لحاظ نمودن جایگاه سازمانی کارکنان در نظام جبران خدمت</p> <p>۲۷) تشویق بر اساس جایگاه سازمانی فرد</p> <p>۲۵۰) معیار محل و موقعیت کاری</p> <p>۲۶۷) لحاظ نمودن پاداش‌های مالی با توجه به نوع فعالیت بانک</p> <p>۲۶۸) تناسب پرداخت‌های مالی و غیرمالی با توجه به نوع مسئولیت در نظام جبران خدمت</p> |
|                                   | <b>معیار حقوق همکاران</b>              | <p>۱۱۶) معیار دوری از شایعه‌پراکنی و سخن‌چینی</p> <p>۳۷۷) معیار احترام به حریم شخصی همکاران</p> <p>۵۵) پرهیز از رفتارهای تنش‌زا بین همکاران</p> <p>۲۵۳) معیار رفتارهای انسجام‌بخش</p> |                                   |                                   |   |

عوامل مداخله‌گر عوامل زمینه‌ای عمومی هستند که بر راهبردها اثر می‌گذارند؛ این عوامل می‌توانند به صورت غیرمنتظره ظاهر شوند، از این رو پاسخ‌گویی به عوامل مداخله‌گر می‌تواند بسته به موقعیت انجام شود (Strauss & Corbin, 1997). در این پژوهش عوامل مداخله‌گر به شرح جدول ذیل هستند.

جدول ۴: عوامل مداخله‌گر الگوی جبران خدمت

| مقوله اصلی              | مقوله                                      | مفاهیم هم‌دسته  | مقوله اصلی                                   | مقوله  | مفاهیم هم‌دسته   |
|-------------------------|--|---|--|--|--|
| تخصیص مشوق‌های خانوادگی | جبران خدمت از طریق تخصیص مشوق‌های خانوادگی | <p>۱۲) جبران از طریق ایجاد امکان بازدید خانواده از محیط کاری</p> <p>۸۰) لحاظ مشوق‌ها و پاداش‌های خانوادگی در نظام جبران خدمت</p> <p>۸۹) سهم مشوق‌های خانوادگی در نظام جبران خدمت</p> <p>۱۰۸) معیار مشوق‌های خانوادگی</p> <p>۱۵۶) معیار تخصیص مشوق‌ها به مناسبت‌های فردی و خانوادگی</p> <p>۱۰۷) معیار توانمندسازی خانواده کارکن</p> <p>۲۲۹) جبران خدمت از طریق توجه به اعضای خانواده کارکنان</p> | حمایت از رشد و پیشرفت سازمانی و فردی کارکنان | جبران خدمت از طریق تقویت قدرت سازمانی و شغلی فرد         | <p>۱۷) جبران خدمت از طریق اهمیت‌دهی به کار فرد</p> <p>۹۹) پرستیژی یا منزلت شغلی به‌عنوان پاداش انجام کار</p> <p>۱۰۲) معیار حق اظهار نظر به‌عنوان یکی از معیارهای جبران خدمت</p> <p>۱۲۶) معیار اهمیت‌دهی به کارکن (مثل اولویت استخدام فرزندان)</p> <p>۷۴) جبران از طریق ارتقای شأن فرد در سازمان</p> <p>۲۲۸) جبران خدمت از طریق توسعه امکانات شغلی فرد</p> <p>۲۵۴) جبران خدمت از طریق ارائه اولویت در انتصاب</p> <p>۱۰۵) معیار قدرت‌دهی از طریق آزادی عمل کاری، نظرخواهی و مشورت و مشارکت در امور</p> <p>۱۱۸) معیار انتصاب و ارتقای شغلی</p> <p>۲۲۲) جبران خدمت از طریق ارتقای شغلی</p> |
|                         |  |   |  | جبران از طریق تسهیلات رشد و پیشرفت دانش و قابلیت‌های فرد | <p>۲۱۶) جبران خدمت از طریق ارتقای دانش و جایگاه فرد در سازمان</p> <p>۸۸) پاداش از طریق کمک به توسعه فردی کارکنان</p> <p>۲۸۹) جبران خدمت از طریق توسعه قابلیت‌های فرد (امکان خودشکوفایی)</p> <p>۹۱) ایجاد امکان توسعه دانش شغلی برای مثال از طریق چرخش شغلی</p>   |

|   |  |   |  |  |
|---|--|---|--|--|
| <p style="text-align: center;"><b>جبران خدمت نیازمحور</b></p> | <p style="text-align: center;">تنوع در جبران خدمت بر اساس تفاوت‌های فردی</p> | <p>۹) لحاظ نمودن تفاوت‌های فردی در نظام جبران خدمت</p> <p>۱۸) نظام جبران خدمت مناسب با ویژگی‌های فردی (ویژگی‌ها)</p> <p>۱۹) نظام جبران خدمت مناسب با سبک زندگی فرد</p> <p>۲۱) نظام جبران خدمت از طریق توجه به انتظارات کارکنان</p> <p>۲۹) پاداش بر اساس نیازها و انتظارات فردی</p> <p>۶۴) معیار انتظارات و خواسته‌های کارکنان در جبران خدمت</p> <p>۹۳) نظام جبران خدمت مبتنی بر نیازها و اهداف فردی</p> <p>۱۰۰) جبران خدمت مبتنی بر نیازها و انگیزه‌های فردی</p> <p>۱۲۴) اصل منافع کارکن در نظام جبران خدمت</p> <p>۱۴۱) طراحی نظام جبران خدمت بر اساس نیاز کارکنان</p> <p>۱۶۰) نظام جبران خدمت نیازمحور</p> <p>۱۸۴) لحاظ نمودن فرهنگ کارکنان در نظام جبران خدمت</p> <p>۲۸۸) معیار توجه به تفاوت‌ها</p> <p>۲۹۵) جبران خدمت از طریق توجه به مشکلات و درد دل کارکنان</p> <p>۶) تنوع مزایا و خدمات رفاهی در سیستم جبران خدمات</p> <p>۲۰۴) تنوع در مشوق‌ها</p> | <p style="text-align: center;"><b>حمایت‌ها و پاداش‌های هیجان‌انگیز و ماندگار</b></p> | <p>۳۳) ماندگاری جبران خدمت به صورت غیرمادی با توجه به شرایط زمان و مکان</p> <p>۶۵) جبران خدمت از طریق توجه به مشوق‌های ویژه</p> <p>۱۰۱) بهره‌گیری از مشوق‌های گرمابخش (رستوران، تفریح خانوادگی...) به‌عنوان شاخص جبران خدمت</p> <p>۱۱۵) معیار پاداش‌های غافلگیرکننده (غیر قابل پیش بینی)</p> <p>۱۴۳) تعیین پاداش‌های گاه گاهی در برنامه سیستم جبران خدمات</p> <p>۲۷۱) جبران خدمت از طریق برگزاری جشن و مراسم‌های ویژه</p> <p>۳۰۵) جبررات خدمت از طریق امکان استفاده از امکانات ورزشی</p> <p>۲۵۹) جبران خدمت از طریق امکان بهره‌گیری کارمند از فعالیت‌های نشاط آور (ورزش، کارهای هنری، ...)</p> <p>۳۵) تشویق و پاداش در حضور دیگران (همکاران، خانواده‌ها)</p> |
|   | <p style="text-align: center;">جبران از طریق ارضای انگیزه‌های درونی</p>      | <p>۱) جبران خدمت از روش‌های مادی و معنوی</p> <p>۳) جبران از طریق پاسخگویی به نیازهای غیرمادی کارکنان نظام</p> <p>۲۲) نظام جبران خدمت از طریق توجه به جنبه غیرمادی و معنوی پاداش</p> <p>۹۵) اهمیت پاداش‌های غیرمادی در جبران خدمت</p> <p>۱۱۱) معیار پاداش‌های غیرمادی</p> <p>۱۲۲) معیار انگیزه‌های درونی</p> <p>۱۸۷) ترکیب جبران خدمت مادی و غیرمادی در نظام جبران خدمت</p> <p>۹۲) مشوق‌های مبتنی بر انگیزه‌های کارکنان</p> <p>۳۴۶) لحاظ کردن اصل کنترل درونی در نظام جبران خدمت</p> <p>۶۹) تقویت انگیزه‌های درونی و بیرونی فرد</p> <p>۷۰) اهمیت انگیزه‌های درونی</p>  |  | <p style="text-align: center;">مشوق‌های حمایت‌گرایانه</p>  |



|   |                         |  |   |  |
|---|-------------------------|--|---|--|
|   |                         |  | جبران خدمت از طریق حمایت‌های تشویقی در حوزه سلامت | <p>۱۰۶) معیار استفاده از خدمات جانبی در حوزه سلامت</p> <p>۱۵۷) معیار کمک‌های ویژه سلامتی کارکنان</p> <p>۲۵۷) معیار حمایت از سلامت کارکنان</p> <p>۳۰۱) معیار حمایت از سلامت خانواده کارکنان</p>   |
| انجام به‌موقع تعهدات در نظام جبران خدمت | عدم تأخیر در جبران خدمت | <p>۴) تشویق بلافاصله بعد انجام فعالیت</p> <p>۳۴) تسریع در جبران خدمات به کارکنان</p> <p>۳۶) عدم تعویق جبران خدمت و اجرای آن در دوره‌های بلندمدت</p> <p>۶۶) انجام به‌موقع تعهدات در موضوع پادش و جبران خدمت</p> | جبران خدمت با توجه به عملکرد گروهی                | <p>۱۰) اقدام به پاداش‌دهی گروهی به‌اقتضای شرایط</p> <p>۲۵) معیار منفعت جمعی همه ذینفعان (کارکنان، مشتریان، جامعه) در نظام جبران خدمت</p> <p>۳۲) جبران خدمت گروهی با توجه به تقسیم‌بندی مطلوب کار به‌منظور جلوگیری از سواری مجانی</p> <p>۱۶۷) معیار مشوق‌های گروهی</p> <p>۲۲۶) لحاظ‌نمودن تشویق گروهی و فردی در نظام جبران خدمت</p> <p>۲۲۷) لحاظ‌نمودن تنبیه گروهی و فردی در نظام جبران خدمت</p> <p>۳۱) تناسب پاداش با میزان بهره‌وری تیمی</p> <p>۶۲) معیار بهره‌وری در تشویق شعب</p> |

عوامل زمینه‌ای یک پدیده نیز عواملی هستند که مختص همان پدیده هستند (Strauss & Corbin, 1997). در این پژوهش عوامل زمینه‌ای به شرح جدول زیر هستند.

جدول ۵: عوامل زمینه‌ای الگوی جبران خدمت

| مقوله اصلی         | مقوله                                       | مفاهیم هم‌دسته  | مقوله اصلی  | مقوله                      | مفاهیم هم‌دسته  |
|--------------------|---|---|-------------|----------------------------|---|
| اقتضای زمان و مکان | اصل انعطاف‌پذیری در شیوه و ماهیت جبران خدمت | <p>۷) نظام پاداش‌دهی مبنی بر دوره‌های زمانی متغییر</p> <p>۹۰) نظام جبران خدمت شناور (اقتضای زمانی)</p> <p>۲۰۵) تناسب زمان و مکان در اعلام مشوق‌ها</p> <p>۲۶۱) اصل انعطاف‌پذیری در نظام جبران خدمت</p> | عوامل محیطی | پرداخت مبنی بر هزینه زندگی | <p>۱۳) طراحی سیستم جبران خدمات متناسب با شاخص‌های کلان اقتصادی همچون تورم</p> <p>۱۴) جبران خدمت از طریق اعطای کمک‌هزینه در شرایط بحران اقتصادی</p> <p>۷۸) لحاظ‌نمودن عوامل بیرونی (تورم، سیاسی، ...) در پرداخت</p> <p>۱۳۱) معیار بسندگی اقتصادی برای نیروی کار</p> <p>۱۸۶) جبران خدمت متناسب با شرایط اقتصادی</p> <p>۱۸۸) جبران خدمت با توجه به وضعیت اقتصادی کارکنان</p> <p>۲۳۴) لحاظ‌نمودن وضعیت معیشتی کارکنان در نظام جبران خدمت</p> <p>۲۳۷) لحاظ‌نمودن شاخص‌های مشخص و ضرایب مشخص در نظام جبران خدمت</p> |

|                              |                                |  |   |  |
|------------------------------|--------------------------------|--|---|--|
| <p>عدالت و برابری</p>        | <p>اصل بی‌طرفی و عدم تبعیض</p> | <p>۹۴) نظام جبران خدمت مبتنی بر عدالت (درون سازمانی و برون‌سازمانی)<br/>۱۶۹) نظام جبران خدمت فارغ از سلايق فردی<br/>۱۷۰) شخص‌زدایی از نظام جبران خدمت<br/>۱۸۰) نظام جبران خدمت موازنه‌محور<br/>۱۲۷) معیار عدم تبعیض جنسیتی<br/>۲۱۹) معیار عدالت در نظام جبران خدمت<br/>۲۲۵) جبران خدمت بدون توجه به اعتقادات شخصی و مذهبی<br/>۲۴۹) پرهیز از نظرات و قضاوت‌های شخصی<br/>در طراحی نظام جبران خدمت<br/>۱۷۲) نظام جبران خدمت سازمان‌محور</p> | <p>پرداخت بر اساس اقتضای سازمان و معیارهای سازمان‌های هم‌ردیف</p> | <p>۴۴) ضرورت پرهیز از نظام هماهنگ جبران خدمت و محلی‌سازی آن<br/>۲۳۸) توجه به نظام‌های پرداخت دیگر سازمان‌های هم‌ردیف در نظام جبران خدمت<br/>۱۴۵) طراحی نظام جبران خدمت بر اساس اقتضای سازمان</p> |
| <p>بازخورد و اطلاع‌رسانی</p> | <p>بازخورد و اطلاع‌رسانی</p>   | <p>عامل شفافیت<br/>۱۲۸) اصل بازخورد در نظام جبران خدمت<br/>۲۱۱) اصل اطلاع‌رسانی شفاف در نظام جبران خدمت</p>  | <p>اصل شفافیت در نظام جبران خدمت</p>                              | <p>۱۴۹) معیار شفافیت در نظام جبران خدمت<br/>۱۷۱) شفافیت در معیارهای جبران خدمت<br/>۱۸۱) مشخص‌بودن علت پاداش در نظام پاداش‌دهی<br/>۲۴۸) مشخص‌نمودن معیارهای تشویق در نظام جبران خدمت</p>          |
|                              |                                | <p>بازنگری دوره‌ای و مستمر</p>   | <p>بازنگری دوره‌ای معیارهای نظام جبران خدمت</p>                   | <p>۸) پویایی شاخص‌ها یا معیارهای پرداخت<br/>۵) بازنگری دوره‌ای در شاخص‌های نظام خدمات</p>  |

راهبردها نشانگر این مطلب هستند که کنشگران بر اثر موجبات علی، دست به چه راهبردهای رفتاری و تاکتیک‌هایی می‌زنند و چه اعمال و شیوه‌هایی به کار می‌بندند و چه تدابیر و ترفندها و شگردهایی به اقتضای زمینه‌ها و شرایطی که در آن قرار دارند در پیش می‌گیرند. همچنین، هر جا انجام یا عدم انجام عمل یا تعامل معینی در پاسخ به امر یا مسئله‌ای یا به منظور اداره یا حفظ موقعیتی از سوی فرد یا افرادی انتخاب شوند، پیامدها حاصل می‌شوند (Strauss & Corbin, 1997). در پژوهش حاضر راهبردهای ارائه شده و پیامدهای حاصل از به‌کارگیری الگوی جبران خدمت بهره‌ور محور بر اساس کدهای گزینشی به دست آمده، به شرح جدول ذیل هستند.

جدول ۴: راهبردها و پیامدهای الگوی جبران خدمات

| مقوله اصلی                              | مفاهیم هم‌دسته   | مقوله اصلی                 | مفاهیم هم‌دسته   |
|---|--|----------------------------|--|
| <p>راهبرد غنا بخشی به سرمایه انسانی</p> | <p>۷۹) عدم نگاه هزینه‌ای به نظام جبران خدمت<br/>۳۱۰) نظام جبران خدمت با رویکرد انسانی به نیروی کار<br/>۳۱۱) جبران خدمت مبتنی بر رشد و توسعه استعدادها و نیازهای سطح بالای انسانی</p> | <p>راهبرد منزلت‌افزایی</p> | <p>۱۱) جبران از طریق ایجاد عزت‌نفس در کارکنان<br/>۱۶) جبران از طریق بهبود منزلت اجتماعی شغل<br/>۷۳) جبران از طریق اهمیت‌دهی<br/>۹۸) جبران خدمت مبتنی بر حفظ شأن و حرمت اجتماعی کارکنان<br/>۲۶۹) معیار شأن‌افزایی اجتماعی برای کارکنان<br/>۴۳) معیارهای ارتقادهنده پرستیژ کارکنان</p> |

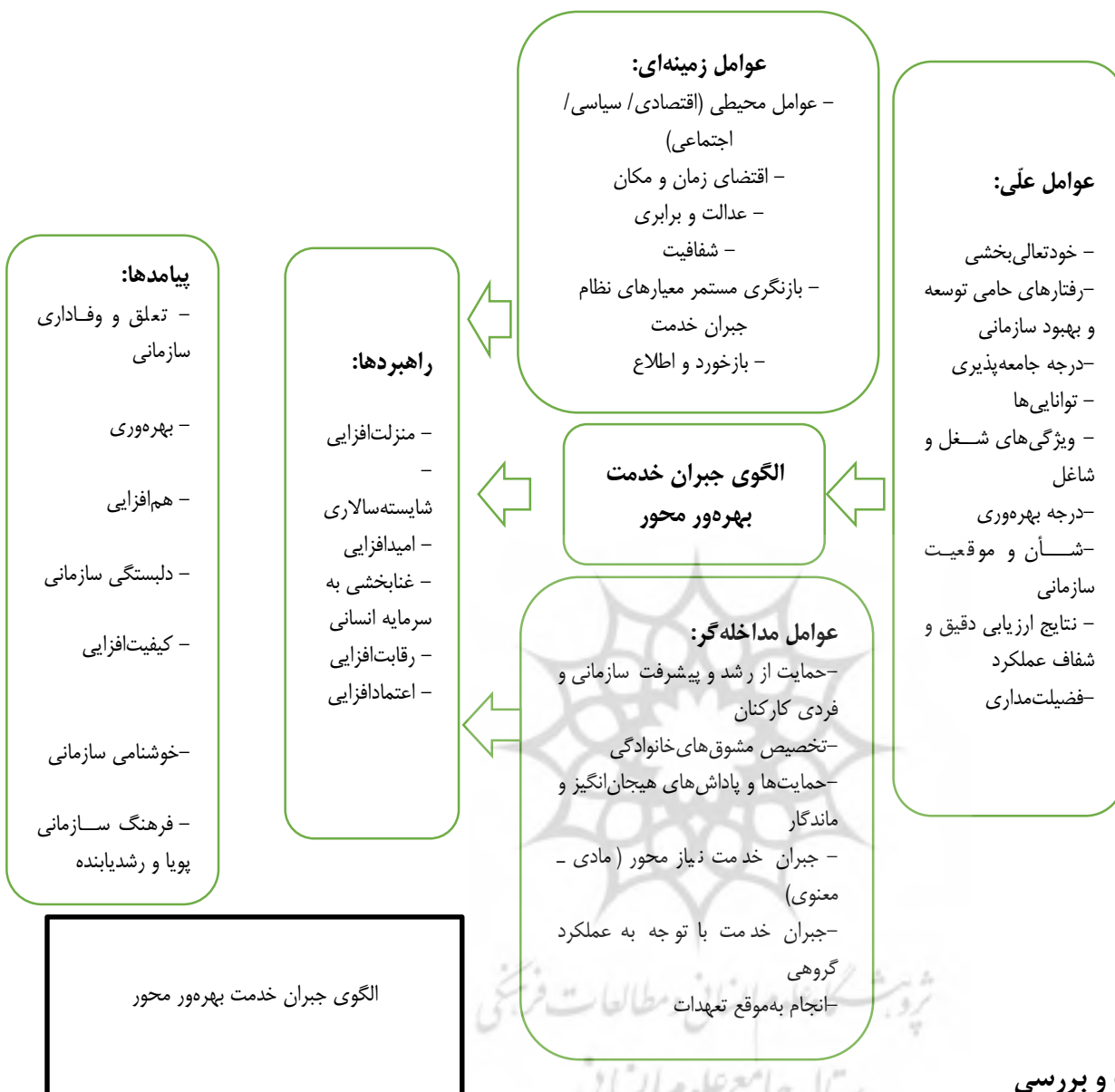
|                                 |  |                                  |   |
|---------------------------------|--|----------------------------------|---|
| راهبرد رقابت‌افزایی             | ۶۸) لحاظ‌کردن اصل رقابت در کار در نظام جبران خدمت<br>۳۱۲) نظام جبران خدمت مشوق رقابت سالم بین کارکنان  | راهبرد<br>شناسیسته‌سالاری        | ۴۰) اصل شایسته‌پروری در نظام جبران خدمت<br>۱۰۴) اصل شایسته‌سالاری در نظام جبران خدمت  |
| راهبرد اعتمادافزایی             | ۲۶) ایجاد اعتماد به نظام جبران خدمت<br>۸۶) اعتماد به نظام جبران خدمت<br>۱۴۸) واقعی و قابل اعتماد بودن نظام جبران خدمت<br>۲۳۳) اصل صداقت در پاداش و تشویق   | راهبرد امیدافزایی                | ۱۱۳) اصل امیدواری در نظام جبران خدمت<br>۲۰۰) امیدافزایی نظام جبران خدمت   |
| <b>پیامدها</b>                  |  |                                  |   |
| کیفیت‌افزایی                    | ۲۰۶) تسهیم دانش<br>۲۰۷) بهبود مستمر<br>۳۱۳) رشد غنای خدمات<br>۳۱۴) توسعه خدمات   | تعلق و وفاداری کارکنان به سازمان | ۱۳۲) احساس غرور<br>۱۳۳) احساس تعلق<br>۱۷۸) ایجاد تعهد سازمانی<br>۱۷۹) وفاداری کارکنان<br>۲۲۳) رضایت شغلی<br>۱۹۰) مشارکت فکری و گفتاری کارکنان |
| خوشننامی سازمانی                | ۳۱۵) مشروعیت اجتماعی سازمان<br>۳۱۶) افزایش توان سازمان در ارتقای ضرایب جبران خدمت (نظام پرداخت متمایز)   | بهره‌وری                         | ۱۴۷) به نتیجه رسیدن زحمات<br>۱۵۹) انجام درست کارها<br>۱۷۵) استفاده مؤثر از منابع<br>۲۸۲) کارایی<br>۲۸۳) اثربخشی                               |
| فرهنگ سازمانی پویا و رشد‌یابنده | ۲۸۴) نتیجه‌گرایی<br>۳۰۶) شکل‌گیری ارزش سازمانی رشد و پیشرفت فردی و گروهی<br>۳۰۷) شناخته‌شدن شایستگی نیروی کار به عنوان یک ارزش سازمانی<br>۳۰۸) شکل‌گیری ارزش کارایی و اثربخشی در فعالیت‌های سازمان<br>۳۰۹) شکل‌گیری ارزش رشد و یادگیری در سازمان | هم‌افزایی                        | ۱۵۸) افزایش تلاش بیشتر<br>۱۴۶) سخت‌کوشی<br>۱۹۲) همکاری کارکنان  |
|                                 |  | دلبستگی سازمانی                  | ۱۷۶) اشتیاق شغلی<br>۲۵۱) تقویت مشارکت گفتاری و فکری<br>۲۸۵) تعهد سازمانی کارکنان  |

و در نهایت با استفاده از شیوه تحقیقاتی کیفی مدل تحقیق بر اساس الگوی استراوس و کوربین<sup>۱</sup> (1997) به شرح ذیل ترسیم شده و در آن ارتباط مقوله هسته‌ای با سایر مقوله‌ها نشان داده شد.

تدوین الگوی جبران خدمت بهره‌ور

محور

page-۹۶



## بحث و بررسی

امروزه اهمیت نیروی انسانی بر کسی پوشیده نیست. این موضوع به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی، مثل بانک‌ها، اهمیت مضاعفی یافته است به همین دلیل مدیریت منابع انسانی به دنبال ارتقای هر چه بیشتر میزان کارایی و اثربخشی این سرمایه است. از دیرباز اقتصاد کشورمان بانک‌محور بوده و نقش بانک‌ها بسیار حائز اهمیت است که در این میان نقش بانک ملی ایران به‌عنوان بزرگ‌ترین بانک دولتی بسیار کلیدی است و از آنجا که خدمت‌رسانی هرچه بیشتر این بانک مستلزم نیروهایی با بهره‌وری بالاست، وجود الگوی جبران خدمت هدفمند و متناسب به‌منظور افزایش بهره‌وری کارکنان بیش از پیش احساس می‌گردد. بر همین اساس پژوهش حاضر به‌منظور تدوین الگوی جبران خدمت بهره‌ور محور بر اساس الگوی استراوس و کوربین انجام پذیرفت که بر اساس یافته‌های پژوهش عوامل علی، مداخله‌گر، زمینه‌ای، استراتژی‌ها و راهبردها شناسایی شد.

<sup>1</sup>. Strauss, A., & Corbin

عوامل علی به عواملی گفته می‌شود که عامل اصلی به وجود آورنده موضوع مورد مطالعه‌اند و شامل این موارد می‌شوند: خود تعالی‌بخشی، رفتارهای حامی توسعه و بهبود سازمانی، درجه جامعه‌پذیری، توانایی‌ها، ویژگی‌های شغل و شاغل، درجه بهره‌وری، شأن و موقعیت سازمانی، نتایج دقیق و شفاف عملکرد و فضیلت‌مداری. معیار خودتعالی‌بخشی دارای بعد فردی است و بر تلاش کارکنان بانک به منظور رشد و ارتقای خودشان دلالت دارد که از نظر مشارکت‌کنندگان بایستی مورد توجه قرار گیرد. تعالی منابع انسانی بایستی از مهم‌ترین دغدغه مدیران در سازمان‌ها باشد و مدیران در حوزه منابع انسانی باید سعی کنند با شناسایی و ارزیابی دقیق نیروهای خود نسبت به نقاط ضعف آن‌ها آگاهی پیدا کرده و با استفاده از راهبردهای مختلف برای بهبود و تعالی کارکنان برنامه‌ریزی کرده و نقاط ضعف را به نقاط قوت تبدیل کنند. معیار کمک به توسعه سازمانی دارای بعد فردی است و مجموعه گسترده‌ای از نظریه‌ها، فرایندها و فعالیت‌هایی را پوشش می‌دهد که هدف همه آن‌ها بهبود سازمان است. توسعه سازمانی متفاوت از توسعه منابع انسانی است؛ چرا که توسعه منابع انسانی متمرکز بر رشد شخصی افراد در سازمان است، در حالی که توسعه سازمانی بر بهبود اثربخشی سازمان متمرکز است. اصلی‌ترین گروهی که فرایند توسعه بانک ملی را تسهیل می‌کند کارکنان توانمند و باتجربه‌اند. این کارکنان در قلب فرایند توسعه و بهبود سازمانی قرار دارند و با حمایت و اجرای تصمیمات برنامه‌ریزان و مشاوران سبب توسعه و بهبود سازمان می‌شوند. معیار جامعه‌پذیری به عنوان ابزاری است که از طریق آن بانک می‌کوشد تا کارکنان خود را با فرهنگ حاکم وفق دهد تا از طریق آن ارزش‌ها، هنجارها، خط‌مشی‌ها و رویه‌های بانکی را بشناسند و دارای بعد فردی است. معیار توانایی نیز دارای بعد فردی است و به مجموعه‌ای از واکنش‌های ذهنی و فیزیکی گفته می‌شود که کارکنان را به انجام کار در زمان مشخص قادر می‌سازد، بنابراین کارکنانی که از توانایی‌های خود برای انجام درست کارها استفاده می‌کنند باید تشویق شوند. معیار ویژگی‌های شغل و شاغل دارای بعد فردی/ سازمانی است و به منظور ارتقای بهره‌وری کارکنان بسیار حائز اهمیت است. هر شغلی دارای ویژگی‌هایی است و هر شاغلی نیز دارای ویژگی‌های خاص خود است. بنابراین، بانک بایستی هنگام برنامه‌ریزی در مورد شغل و شاغل به این ویژگی‌ها توجه خاص داشته باشد. معیار بهره‌وری کارکنان بانک به مفهوم خدمات‌دهی درست و دقیق و با سرعت با کمترین هزینه است که دارای بعد فردی است و کارکنان با بهره‌وری بالا بایستی تشویق شوند. همچنین، جایگاه کارکنان در بانک بر اساس نمودار سازمانی تعیین می‌گردد که به موجب آن روابط بین کارکنان و نوع فعالیت آن‌ها نیز مشخص می‌شود و کارکنان با توجه به جایگاه خود انتظار تشویق دارند. همان‌گونه که بانک نوع کار را بر اساس جایگاه آنان مشخص کرده است بنابراین توجه به معیار جایگاه و شأن سازمانی بسیار ضروری است و هرگونه جبران خدمت باید با توجه به جایگاه و نوع مسئولیت فرد انجام پذیرد، این معیار دارای بعد سازمانی است. ارزیابی عملکرد دارای بعد سازمانی است و در بانک به کارکنان کمک می‌کند تا بتوانند شایستگی‌های خود را بهتر به اثبات برسانند و مدیران نیز با شناخت ناشی از ارزیابی عملکرد بهتر می‌توانند در مورد نقاط ضعف و قوت، کارایی و اثربخشی و به طور کلی بهره‌وری کارکنان تصمیم‌گیری کنند. معیار فضیلت‌مداری دارای بعد فردی است و بدین مفهوم است که تعامل بین همه کارکنان بانک بر اساس فضایل اخلاقی شکل گیرد و کارکنان و مدیران فضیلت‌مدار باشند و جو اخلاقی و معنوی در سازمان شکل گیرد. فضیلت در بانک بسیار اهمیت دارد؛ زیرا اساس فعالیت بانک‌ها بر اساس اعتماد و رازداری مشتریانشان استوار است. بنابراین، کارکنان فضیلت‌مدار باید تشویق شوند.

بر اساس یافته‌های پژوهش عوامل مداخله‌گر در الگوی جبران خدمت بهره‌ور محور شامل حمایت از رشد و پیشرفت سازمانی و فردی کارکنان، تخصیص مشوق‌های خانوادگی، حمایت‌ها و پاداش‌های هیجان‌انگیز و ماندگار، جبران خدمت نیاز محور، جبران خدمت با توجه به عملکرد گروهی و انجام به‌موقع تعهدات است. در تمام مباحث مدیریتی همواره یک عبارت ثابت و کلیشه‌ای وجود دارد و آن اینکه نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها هستند، اما بسیاری از سازمان‌ها در عمل این اهمیت را فراموش می‌کنند که نیروی انسانی بهره‌ور و کارآمد سرمایه اصلی است و نه نیروی بی‌انگیزه و ناکارآمد. بنابراین، بانک ملی به‌منظور جلوگیری از بی‌انگیزگی کارکنان خود باید از رشد و پیشرفت آنان حمایت کند. حمایت بانک می‌تواند از طریق تقویت قدرت سازمانی و شغلی فرد یا از طریق تسهیلات رشد و پیشرفت دانش و قابلیت‌های فرد باشد. امروزه شرایط شغلی به گونه‌ای پیش می‌رود که روز به روز مرز بین خانواده و شغل کم‌رنگ‌تر می‌گردد و مشکلات شغلی وارد حریم خانواده و مشکلات خانواده وارد سازمان می‌گردد و سبب ایجاد تعارض بین زندگی شخصی و شغلی می‌شود. بر همین اساس، توجه به اعضای خانواده کارکنان بسیار حائز اهمیت است. بنابراین، بانک ملی همانند هر سازمان دیگر در صورتی می‌تواند نیروهای شایسته و بهره‌ور داشته باشد که به اعضای خانواده کارکنان خود توجه نماید و برای آنان مشوق‌هایی در نظر گیرد. بانک باید سیستم پاداش‌دهی و جبران خدمت خود را به گونه‌ای طراحی کند که برای کارکنان همواره جدید و هیجان‌انگیز باشد و کارکنان را در سطح مطلوبی از بهره‌وری نگه دارد. هرچه پاداش خاص‌تر و هیجان‌انگیزتر باشد ماندگاری اثرات آن بیشتر است؛ چرا که پاداش‌های معمولی و زودگذر سبب ایجاد انگیزه در کارکنان نمی‌شود، پاداش‌ها باید به گونه‌ای باشد که یادآوری آن‌ها هم سبب ایجاد انگیزه گردد. همچنین، جبران خدمت بایستی همسو با نیازهای مادی و معنوی کارکنان باشد و به‌منظور فراهم‌نمودن این همسویی بانک باید نیاز کارکنان را به خوبی شناسایی کند و نسبت به تدوین الگوی جبران خدمت متناسب با نیاز آن‌ها اقدام نماید. امروزه شرایط رقابتی برای سازمان‌ها به گونه‌ای است که به‌منظور بقاء بایستی همواره به دنبال ارتقای بهره‌وری کارکنان و در نهایت سازمان باشند. بر همین اساس، کار گروهی به‌عنوان روش خوبی برای تقسیم کار و افزایش بهره‌وری است؛ زیرا کار گروهی امکان استفاده از مهارت‌ها، دانش و تجربیات مختلف موجود در گروه را فراهم می‌کند. بر همین اساس جبران خدمت بر اساس عملکرد گروهی بر بهره‌وری کارکنان و سازمان بسیار مؤثر است. همچنین، انجام به‌موقع تعهدات سبب می‌گردد که کارکنان و خانواده آنان حس کنند که برای بانک باارزش هستند و همین امر سبب می‌گردد وظایف خود را بهتر انجام دهند.

## عوامل زمینه‌ای

بر اساس یافته‌های پژوهش عوامل زمینه‌ای در الگوی جبران خدمت بهره‌ور محور شامل عوامل محیطی، اقتضای زمان و مکان، عدالت و برابری، شفافیت، بازنگری مستمر معیارهای نظام جبران خدمت، بازخورد و اطلاع‌رسانی است. یکی از مراحل بسیار مهم مدیریت در هر سازمانی بررسی عوامل بیرونی است که بر سازمان تأثیر گذارند. سازمان‌ها در خلأ موجودیت ندارند و ارتباط آن‌ها با دنیای بیرون است که به آن‌ها موجودیت و هویت می‌بخشد. بر همین اساس مدیران سعی می‌کنند فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از این عوامل بیرونی را شناسایی و به‌صورت علمی و کاربردی مدیریت کنند. بنابراین، در تدوین الگوی جبران خدمت، توجه به عوامل محیطی شامل هزینه زندگی کارکنان و معیارهای سازمان‌های هم‌ردیف بسیار حائز اهمیت است. همچنین، جبران خدمت در بانک ملی چندین سال است که بدون کوچک‌ترین تغییری اجرا می‌گردد، درحالی‌که انعطاف‌پذیری در شیوه و ماهیت جبران خدمت امری بسیار ضروری است؛ زیرا بهره‌وری در صورت توجه به اقتضای زمان و مکان محقق می‌گردد. بهره‌وری در بانک به‌عنوان یک سیستم، به پیوند قوی میان اجزا و عناصر تشکیل‌دهنده آن وابسته است که عدم رعایت عدالت و برابری می‌تواند سبب جدایی این اجزای تشکیل‌دهنده گردد. عدالت

و برابری نقش مهمی در بانک دارد و رفتار کارکنان و نحوه برخورد آنان با یکدیگر در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. شفافیت در بانک نیز بدان مفهوم است که تمامی اطلاعات مورد نیاز به صورت واضح برای تمامی کارکنان قابل دسترس باشد و این امر سبب می‌گردد که کارکنان از اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت آگاهی داشته باشند و آماده انجام وظایف خود در آن راستا باشند. بانک ملی به دلیل پویایی محیط باید برای ادامه حیات و مدیریت پیرامون خود به صورت مستمر معیارهای نظام جبران خدمت را بازنگری کند و معیارها و شاخص‌های تصمیم‌گیری در خصوص تخصیص پرداخت و پاداش را با توجه به عوامل بیرونی و درونی به‌روز نماید. بازخورد و اطلاع‌رسانی گزارش‌هایی است که کارکنان بانک با توجه به عملکردشان دریافت می‌کنند. بازخوردها این قابلیت را دارند که سبب برانگیختن و هدایت رفتارهای مؤثر و مثبت در کارکنان شوند و عملکردها را بهبود بخشند و سبب ارتقای بهره‌وری در کارکنان شوند و از سوی دیگر مانعی برای بروز رفتارهای غیرمؤثر باشند.

### راهبردها

راهبردها نشانگر این مطلب هستند که کنشگران بر اثر موجبات علی دست به چه راهبردهای رفتاری و تاکتیک‌هایی می‌زنند و چه اعمال و شیوه‌هایی به کار می‌بندند و چه تدابیر و ترفندها و شگردهایی به اقتضای زمینه‌ها و شرایطی که در آن قرار دارند در پیش می‌گیرند. بر اساس یافته‌های پژوهش راهبردهای الگوی جبران خدمت بهره‌ور محور شامل منزلت افزایی، شایسته‌سالاری، امیدافزایی، غنابخشی به سرمایه انسانی، رقابت‌افزایی و اعتمادافزایی است. داشتن شأن و منزلت یکی از نیازهای سطح بالای روحی بشر است که بر سایر رفتارهای وی اثرگذار است. بر اساس نظر محققان علوم رفتاری، دستیابی به شأن و منزلت سبب ارضاء و پاسخگویی به این نیاز و یکی از عوامل اصلی برانگیختگی، عزت‌نفس و دریافت احترام از طرف دیگران است که خود بر جنبه‌های انگیزشی و عملکردی و بهره‌وری افراد اثرگذار است. مدیریت بانک باید با استفاده از راهبرد منزلت‌افزایی نیاز درونی کارکنان خود را تأمین کند تا بتواند بهره‌وری آنان را ارتقاء بخشد. شایسته‌سالاری از راهبردهایی است که به موجب آن سازمان با توجه به ماهیت شغل، مناسب‌ترین و شایسته‌ترین کارکنان را برای انجام آن شغل تعیین می‌نماید. به موجب این راهبرد استعدادها و نهفته افراد شناسایی و پس از آن از طریق هموارنمودن مسیر رشد و پرورش، استعدادها پرورش یافته و در اختیار اهداف سازمان قرار می‌گیرد. از نظر میرکاظمی و همکاران (1396) فقدان شایسته‌سالاری از عوامل کاهش‌دهنده بهره‌وری در سازمان است. بانک ملی با استفاده از این راهبرد می‌تواند از همه توانایی‌های کارکنان خود استفاده کرده و از سلیقه‌سالاری جلوگیری کند. امیدواری سبب تحرک و تلاش برای جستجوی فردای بهتر در انسان‌ها می‌گردد، زمانی که امید وجود داشته باشد شور و حال هم در زندگی وجود دارد. در سازمان هم همانند زندگی زمانی شور و حال و تلاش وجود دارد که کارکنان امیدوار باشند. امروزه سازمان‌ها به بحث امید در کارکنان سازمان توجه زیادی می‌نمایند و سعی می‌کنند کارکنان را همواره امیدوار و خوش‌بین به آینده نگه دارند. بانک ملی نیز به منظور دستیابی به اهداف خود بایستی همواره با استفاده از راهبرد امیدافزایی نسبت به تقویت امیدواری کارکنان خود تلاش نماید. راهبرد غنابخشی به سرمایه انسانی برای بانک ملی بسیار حائز اهمیت است؛ چرا که کارکنان بانک مهم‌ترین و کلیدی‌ترین عامل رشد و توسعه بانک هستند. بسیاری از شرکت‌های پیشرو با تکیه بر نیروی انسانی مبتکر و خلاق خود دست به نوآوری‌های عظیم زده و منافع زیادی برای ذینفعان خود به ارمغان آورده‌اند؛ چرا که سرمایه انسانی علاوه بر تغییر و تحول در خود می‌تواند سبب تغییر و تحول در دیگر عوامل تولید گردد. بر همین اساس، انجام هرگونه هزینه در خصوص کارکنان مثل حقوق، پاداش، هزینه‌های آموزش و... در واقع نوعی سرمایه‌گذاری محسوب می‌گردد که بانک تا مدت‌ها می‌تواند از نتایج آن بهره‌مند شود. مدیران بانک ملی باید با راهبرد رقابت‌افزایی در بین کارکنان فضای رقابتی سالم ایجاد نمایند تا بتوانند بهره‌وری و خلاقیت آنان را بالا ببرند. رقابت‌افزایی سبب ایجاد انگیزه می‌شود و

سبب می‌گردد که کارکنان به سمت تلاش بیشتر و رسیدن به نتایج بهتر بروند؛ چرا که همه کارکنان دارای حس رقابت هستند و به‌طور ذاتی روحیه‌ای رقابت‌طلب دارند که سبب ایجاد خلاقیت و نوآوری در آنان می‌شود. بنابراین، مدیران سازمان‌ها سعی می‌کنند با ایجاد رقابت در کارکنان بهره‌وری آنان را افزایش دهند. اما رقابت در محل کار به همان اندازه که می‌تواند مفید باشد، به همان اندازه هم می‌تواند تأثیرات مخربی را به‌وجود آورد. رقابت ناسالم، کارکنان را تحت فشار قرار می‌دهد، اعتماد به نفسشان را از بین می‌برد و در نهایت سبب نارضایتی آنان می‌گردد. راهبرد اعتمادافزایی برای بانک ملی بسیار حیاتی است. مدیران بانک بایستی به‌منظور افزایش انگیزه و بهره‌وری کارکنان فضای مبتنی بر اعتماد و صداقت ایجاد نمایند و سعی کنند با متعهدبودن به وعده‌های خود در پاداش‌دهی و جبران خدمت سبب ایجاد اعتماد بین خود و کارکنان شوند؛ زیرا اگر کارکنان به مدیر خود اعتماد داشته باشند و به او احترام بگذارند در فعالیت‌های شغلی خود نیز تلاش بیشتری می‌کنند که به دلیل احساس حمایت و اعتماد در کارکنان است. کارکنانی که به مدیر اعتماد ندارند پذیرای تشویق و تنبیه او نیستند و همواره تظاهر می‌کنند که این امر بهره‌وری آنان را کاهش می‌دهد؛ چرا که به جای تمرکز بر مسائل مربوط به کار به دنبال رفتارهای سیاسی هستند. بی‌اعتمادی محصول محقق‌نشدن وعده‌های مدیریت است. بی‌اعتمادی وقتی ایجاد می‌شود که بدگمانی بروز کند و در نتیجه بی‌توجهی به برخی از انتظارات در یک مبادله دوطرفه به دیگر مبادلات تعمیم داده می‌شود.

### پیامدها

بر اساس یافته‌های پژوهش پیامدهای حاصل از به‌کارگیری راهبردهای الگوی جبران خدمت بهره‌ور محور شامل تعلق و وفاداری سازمانی، بهره‌وری، هم‌افزایی، دلبستگی سازمانی کارکنان، کیفیت‌افزایی، خوشنامی سازمانی، فرهنگ سازمانی پویا و رشدیابنده است. احساس تعلق و وفاداری سبب ایجاد محیطی صمیمی و آشنا در بانک می‌گردد. کارکنان با یکدیگر در طول زمان آشنا شده‌اند و احساس تعلق و وفاداری به زندگی در یک گروه را پیدا کرده‌اند، انجام کارها بسیار ساده‌تر است و فعالیت‌های گروهی به‌خوبی و با سرعت پیشرفت می‌کند و کارکنان از کاری که انجام می‌دهند و بودن در بانک احساس غرور می‌کنند. هم‌افزایی یا سینرژی در بانک یعنی پدیدآمدن نتیجه‌ای حاصل از کار گروهی که هیچ‌یک از کارکنان به تنهایی قادر به به‌دست‌آوردن آن نتیجه نبودند. زمانی هم‌افزایی ایجاد می‌شود که چند منبع یا چند ظرفیت در کنار هم قرار می‌گیرند و منبع جدید یا ظرفیت جدیدی ایجاد می‌کنند که فراتر از حاصل جمع آن منابع یا ظرفیت‌هاست. هم‌افزایی حاصل سخت‌کوشی و تلاش بیشتر کارکنان در گروه است. دلبستگی سازمانی سبب ایجاد وحدت و هماهنگی و تقویت مشارکت گفتاری و فکری در بانک می‌گردد و یکی از مهم‌ترین عوامل تحقق اهداف است و بانک را در پاسخ به شرایط پویا و متغییر محیطی توانمند می‌سازد. در واقع می‌توان گفت دلبستگی سازمانی از طریق ایجاد تعهد سازمانی و تقویت روحیه همکاری و احساس مسئولیت و همچنین اشتیاق شغلی در بین افراد زمینه هماهنگی‌های لازم جهت تحقق اهداف و انجام وظایف را فراهم می‌آورد و سبب تعامل و هماهنگی بخش‌های مختلف بانک می‌گردد. برای درک مفهوم کیفیت‌افزایی در ابتدا باید تعریفی از محصول ارائه نماییم. محصول خروجی یک فرایند است و خروجی سازمان‌ها با توجه به نوع فعالیتشان کالا یا خدمات است. خروجی بانک با توجه ماهیت فعالیت آن خدمات است و در شرایط رقابتی موجود در شبکه بانکی، تنها بانکی می‌تواند به اهداف خود دست یابد که خدمات باکیفیت‌تری ارائه نماید. خدمات باکیفیت در بانک به مفهوم ایجاد رضایت با انجام سریع و دقیق خدمات مورد نیاز است؛ چرا که تنها مشتریان بانک می‌توانند کیفیت خدمات را ارزیابی نمایند. برای هر انسانی همکاری با سازمان‌های بزرگ سبب افتخار است؛ چرا که موجب ارتقای وجه اجتماعی آنان می‌شود. جایگاه سازمان‌ها به دلایل مختلفی ارتقاء می‌یابد، مثلاً سازمانی به خاطر نوآوری، سهم بازار، کیفیت خدمات، حفاظت از محیط زیست، مسئولیت‌های اجتماعی و... اعتبار و جایگاه خاص بین مردم پیدا می‌کند، اما بعضی از سازمان‌ها



به علت توجه به منابع انسانی دارای اعتبارند. وجود پرستیژ سازمان در بیرون از آن امری مهم برای اکثر سازمان‌ها به‌شمار می‌رود؛ به‌نحوی که سازمان‌ها با ارائه الگوی جبران خدمت مناسب سعی در ارتقای آن دارند. بانک ملی ایران به‌عنوان بزرگ‌ترین بانک جهان اسلام و دارای پرستیژ، همواره دارای مشروعیت اجتماعی بالایی بوده است و با افزایش توان سازمان در ارتقای ضرایب جبران خدمت یا نظام پرداخت متمایز این مشروعیت بیش از این خواهد شد. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک است که بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد. همین باورها و ارزش‌ها در بانک ملی سبب می‌گردد که متمایز از دیگر بانک‌ها باشد؛ چرا که امروزه مرز بین سازمان‌ها فرهنگشان است و از ارکان اصلی و سرنوشت‌ساز هر گونه تصمیم‌گیری است. فرهنگ سازمانی پویا و رشدیابنده می‌تواند آغازگر پویایی و حرکت برای بانک ملی باشد در غیر این صورت به‌عنوان عامل بازدارنده برای تغییر و پیشرفت عمل می‌کند. در محیط کاملاً رقابتی شبکه بانکی شرط بقاء و ماندگاری سازگاری با محیط پیرامون بانک است که این امر مستلزم داشتن فرهنگ سازمانی پویا و سازگار است. در فرهنگ سازمانی پویا، انعطاف‌پذیری زیادی وجود دارد و بانک ملی می‌تواند به سمت ارائه خدمات بیشتر و جستجوی سازوکارهای تغییر برای ارائه خدمات بهتر جهت ایجاد ارزش افزوده و پیشی گرفتن از رقبای حرکت کند. بهره‌وری کارکنان بانک به معنی ارزیابی اثربخشی و کارایی کارکنان به‌صورت انفرادی و گروهی است. با بهره‌وری کارکنان کار به شکل درست و اثربخش با استفاده مناسب و مؤثر از منابع انجام می‌شود و یکی از مهم‌ترین ابزارهای سازمان به‌منظور ارتقای بهره‌وری کارکنان نظام جبران خدمت است.

### نتیجه‌گیری

امروزه تأثیر نیروی انسانی در موفقیت سازمان‌ها بر هیچ‌کس پوشیده نیست و سازمان‌ها سعی می‌کنند کارکنانی را در اختیار داشته باشند که با استفاده از توانایی‌ها و مهارت‌های آنان بتوانند به اهداف خود دست یابند. آنچه مسلم است مدیریت منابع انسانی تلاش می‌کند که از حداکثر توانایی و مهارت کارکنان استفاده کند و در واقع بهره‌وری آنان را ارتقاء بخشد که این امر از طریق نظام جبران خدمت امکان‌پذیر است که البته نظام جبران خدمت نیز همانند سایر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، زمانی منجر به بهره‌وری خواهد شد که با استراتژی‌های کلی منابع انسانی، هم‌سو و هماهنگ گردد. بانک ملی ایران به‌عنوان بانک مادر، مجری اصلی سیاست‌های پولی بانک مرکزی و بازوی اجرایی دولت در پیشبرد برنامه‌ها و سیاست‌های دولت شناخته می‌شود و آنچه مسلم است بهره‌وری از مهم‌ترین عوامل موفقیت این بانک است و سبب ارتقای عملکرد کارکنان و افزایش کیفیت خدمات می‌گردد. بر این اساس، پژوهش حاضر به موضوع تدوین الگوی جبران خدمت بهره‌ور محور پرداخت. بدین منظور جبران خدمت با رویکردهای مختلف بررسی شد و با مصاحبه با اساتید دانشگاهی و خبرگان بانکی چالش‌ها و موانع پیش‌روی بهره‌وری کارکنان شناسایی شد و عواملی علی‌التدوین الگوی جبران خدمت بهره‌ور محور در ابعاد فردی، شغلی و سازمانی بر اساس شرایط حاکم بر بانک ملی به‌عنوان بانک دولتی با توجه به عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر بررسی شد و الگوی نهایی تدوین گردید، که از نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش در صورت استفاده از راهبردهای ارائه‌شده در مدل یکی از پیامدهای اصلی آن ارتقای بهره‌وری کارکنان است که سبب ایجاد مزیت رقابتی و موفقیت بانک ملی خواهد شد.

بر اساس یافته‌های پژوهش چند پیشنهاد قابل ارائه است:

- به منظور استفاده و جلوگیری از کاربرد سلیقه‌ای الگوی ارائه شده دستورالعمل اجرایی آن در قالب بسته سیاستی اداره سرمایه انسانی به همه ادارات امور شعب کشور ابلاغ گردد.
- با توجه به الگوی جبران خدمت ارائه شده، شاخص‌های بهره‌وری در بانک به منظور هم‌راستایی با اهداف و اثربخشی الگو، به صورت مستمر مورد ارزیابی قرار گیرد.
- با توجه به یافته‌های پژوهش معیارهای الگوی جبران خدمت در بازه‌های زمانی مختلف به صورت شفاف برای مدیران و کارکنان تبیین گردد.
- با توجه به اهمیت الگوی جبران خدمت در ارتقای بهره‌وری، کارکنان و مدیران در تعیین نوع (مادی - غیرمادی) و نحوه جبران خدمت مشارکت داشته باشند.

### محدودیت‌های پژوهش

- با توجه به اینکه نتایج این پژوهش تحت‌تأثیر تفسیر محقق از داده‌های تحقیق است، در تعمیم نتایج آن باید احتیاط لازم صورت گیرد.
  - با توجه به اینکه پژوهش حاضر در فاصله زمانی ۱۳۹۷ تا ۱۳۹۹ انجام شده، در تعمیم نتایج به زمان‌های دیگر باید احتیاط کرد.
  - این پژوهش بر مبنای مصاحبه با خبرگان دانشگاهی و مدیران و کارشناسان بانک ملی در شهر اصفهان انجام گرفته است، محدودیت حوزه پژوهش باید در استفاده از نتایج تحقیق مورد توجه قرار گیرد.
- امید است این پژوهش روشنگر مسیری برای تعالی بانک و ارتقای بهره‌وری کارکنان بانک بوده و بتواند الگویی برای کاربرد در دیگر سازمان‌ها با توجه به ماهیت و نوع فعالیتشان باشد.

### منابع

1. Alshammari, A. A. (2020). The Impact of Human Resource Management Practices, Organizational Learning, Organizational Culture and Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance in Saudi Organizations: A Conceptual Framework. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(4), 714.
2. Basit, A. A., Hermina, T., & Kautsar, M. Al. (2018). The Influence of Internal Motivation and Work Environment on Employee Productivity. *KnE Social Sciences*, 3(10), 790-800.
3. Da Silva, J., Riana, I. G., & Soares, A. D. C. (2020). The Effect of Human Resources Management Practices on Innovation and Employee Performance (Study Conducted at NGOs Members of FONGTIL) Dili. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(9), 322-330.
4. Das, K. K. (2018). Employees Perception Towards Compensation Management Practices in Software Industry: An Indian Evidence. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, 8(5), 159-167.
5. Divandari, A., Nazari, M., Seyed Javadin, S. R., Haji Karimi, A., & Rayej, H. (2018). Investigating the Effect of Compensation on Individual Performance: A Study on the Mediating Role of Internal Motivation and the Moderating Role of Self-efficacy and Reward Expectancy. *Journal of Business Management*, 10(3), 673-694. (in Persian).
6. Edo, B. L., & Nwosu, I. C. (2018). Work environment and teachers' productivity in secondary schools in Port-Harcourt Metropolis. *International Journal of Innovative Psychology & Social Development*, 6 (4), 39- 49.
7. Efendi, R., Rifa'i, M. N., Bahrin, K., Milla, H., & Suharmi, S. (2020). The Mediation of Work Motivation on the Effects of Work Discipline and Compensation on Performance Batik MSMEs Employees in Yogyakarta City, Indonesia. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(1), 689-703.

8. Fernandes, A. A. R. (2018). The Effect of Organization Culture and Technology on Motivation, Knowledge Assets and Knowledge Management. *International Journal of Law and Management*, 60(5), 1087–1096.
9. Fernandes, A. J., Hartono, H., & Aziza, C. (2020). Assessment IT Governance of Human Resources Information System Using COBIT 5. *International Journal of Open Information Technologies*, 8(4).
10. Flint, D. J., Woodruff, R. B., & Gardial, S. F. (2002). Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. *Journal of marketing*, 66(4), 102-117.
11. GASHAW, T. (2018). THE EFFECT OF COMPENSATION ON EMPLOYEES PRODUCTIVITY IN WALTA MEDIA AND COMMUNICATION CORPORATE (Doctoral dissertation, St. Mary's University).
12. Hanaysha, J., & Tahir, P. R. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 272-282.
13. Hofmans, J, De Gieter, s. &Pepermans, R. (2013). Individual differences in relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior* 82, 1-9.
14. Hematian, H., Zargar, S., Mohammadi, H., Vakilaroaya, Y. (2020). Modeling the Impact of Internet of thing on Human Resource Management; Case Study: State Airlines. *Public Administration Perspaective*, 11(3). (in Persian).
15. Ifeanyi, C. (2018). The Effect of Compensation Management In Organizational Performance. Thesis, Godfrey okoye University Ugwuomu-Nike, Enugu.
16. Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T., Harrison, S., Konteh, F., & Walshe, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. *Social science & medicine*, 76, 115-125.
17. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1988). Criteria for Assessing Naturalistic Inquiries as Reports.
18. Lindström, M. (2014). Does social capital include trust? Commentary on Carpiano and Fitterer. *Social Science & Medicine*, 116, 235-236.
19. MirKazemi, S. O., Rastgoo, S., & Khorashadizadeh, M. (2017). Designing an Instrument to Assess the Factors Affecting Human Resource Productivity in Iran Sports Federations. *Sport Management and Development*, 6(2), 1-15. (in Persian).
20. Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2017). Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction. *Research Journal of Business Management*, 11(2), 80–90.
21. Okeke, M. N., & Ikechukwu, I. A. (2019). Compensation Management and Employee Performance in Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2).
22. Priatna, D. K., Indriyani, D., & Roswinna, W. (2020). EFFECT OF WORK COMPENSATION AND MOTIVATION TOWARDS PRODUCTIVITY OF WORKERS (A SURVEY IN PT. NECIS INDAH CEMERLANG BANDUNG). *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(4), 563-577.
23. Purwanto, A. Sulistiyadi, A. Primahendra, R. Kotamena, F. Prameswari, M. Ong, F. (2020). Does Quality, Safety, Environment and Food Safety Management System Influence Business Performance? Answers from Indonesian Packaging Industries. *International Journal of Control and Automation*. 13(1). 22-35. <http://sersc.org/journals/index.php/IJCA/article/view/4834>.
24. Ramli, A. H. (2019). Compensation, job satisfaction and employee performance in health services. *Business and Entrepreneurial Review*, 18(2), 177-186.
25. Strauss, A. L., Corbin, J. M., Niewiarra, S., & Legewie, H. (1996). *Grounded theory: Grundlagen qualitativer sozialforschung*. Weinheim: Beltz, Psychologie-Verlag-Union.
26. Strauss, A., & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. Sage.
27. Sarshar, E., Samiei, R. (2019). Identifying the Components of Human Resource Improvement with an Emphasis on Meritocracy in the Iranian Government. *Public Administration Perspaective*, 10(4), 176-191. (in Persian)
28. Sharp, B. (2019) How compensation affects employee performance. Retrieved from <http://www.info@chrsoft.com>.
29. Siddiqi, T., & Tangem, S. (2018). Impact Of Work Environment, Compensation And Motivation On The Performance Of Employees In The Insurance Companies Of Bangladesh. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 15(5), 153-162.
30. Sarlak, M., & Nooriaee, M. H. (2017). Identifying Factors Effecting on Rip Currents of Public Organizations Using Grounded Theory. *Journal of Public Administration*, 8(4), 533-570. (in Persian)

31. Sudiardhita, K. I., Mukhtar, S., Hartono, B., Sariwulan, T., & Nikensari, S. I. (2018). The effect of compensation, motivation of employee and work satisfaction to employee performance Pt. Bank Xyz (Persero) Tbk. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4), 1-14.
32. Teimouri, H., Shahin, A., Shaemi Barzoki, A., & Karimi, A. (2018). A Pattern of Competency-Oriented Compensation System of Employees. *Management Studies in Development and Evolution*, 27(90), 115-140. (in Persian).
33. Tekieli, M., Festing, M., & Baeten, X. (2018). Centralization and effectiveness of reward management in multinational enterprises: Perceptions of HQ and subsidiary reward managers. *Journal of Personnel Psychology*, 17(2), 55.
34. Tërstena, A., Goga, A. J., & Jashari, B. (2020). Improving the efficiency of human resources with the use of new technologies and reorganization process. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 9(1), 31-38.
35. Wei, Y., O'Neill, H., Lee, R. P., & Zhou, N. (2018). The impact of innovative culture on individual employees: The moderating role of market information sharing. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 1027-1041.

