



Designing a Welfare-Oriented Human Resource Management Model

Bijhan Nasiri¹, Hamid Zare^{2}, Mohammad Reza Jaber Ansari³*

(Received:2023.08.11 - Accepted:2023.10.11)

Abstract

Considering the importance of the subject, the present research is an attempt to design a welfare-oriented human resource management model. The method is a qualitative study that was conducted using in-depth interviews. The participants were expert faculty members, management specialists and those involved in the design of welfare-oriented human resources management model in 1400-1401. Sampling in the qualitative section was done purposefully using the expert network technique, in which 15 people participated in the interview. The final results of the research based on the interviews showed that the factors affecting welfare-oriented human resource management are: 1)causal factors (participatory management, employee motivation, attention to employee needs, employee relations, training, meritocracy, welfare services, and empowerment); 2)contextual factors (laws and regulations, organizational culture, organizational structure and economic factors); 3)intervention factors (strict laws and regulations, salaries and wages, injustice, lack of attention to education; traditional management styles; lack of paying attention to expertise; and not paying attention to motivational issues), and 4)strategies (planning, facilities and equipment and financial resources), the components of welfare-oriented human resource management (satisfaction with the work environment, health and safety, performance management, use of employee opinions, employee development); and consequences (productivity, profitability, improvement of organizational commitment, acceptance of change, and excellence of the organization). Based on the findings of this research, it can be said that there are many causal, interventional, contextual factors and strategies that have an effect on welfare-oriented human resource management, which should be paid attention to.

Key Words: human resources management, employee welfare, welfare-oriented human resources management

1.Ph.D Candidate of Public Administration Department, Shushtar Branch, Islamic Azad University, Shushtar, Iran nasiribijhan@gmail.com

2.Associate Professor. Department of Public Administration, Farabi School of Management and Accounting, University of Tehran, Iran

*.Corresponding author: hzarea@ut.ac.ir

3.Assistant Professor, Department of Public Administration, Borujard Branch, Islamic Azad University, Borujard, Iran. m_ansari1353@yahoo.com

1. Introduction

Today's world is the world of organizations and human power is considered the most valuable organizational resource. Human power is one of the inputs of the organizational system. The more competent resources the organization can attract, retain and use effectively, the more successful it will be in achieving its goals and progressing as compared to its competitors. The competition of organizations is not limited to gaining more profit and market share, and the like, but all these things are the result of a more important factor, which is competent human resources, and this is a point that organizations have realized and compete with each other in attracting these forces. They try to attract these resources, retain them and prevent them from leaving the service. Banking and bank management, as an experimental field, provides an ideal field to discover indicators that are effective in welfare-oriented human management. The essential component of a successful banking industry is the stable and effective management of its employees. However, with the increase of global competition and the strategies adopted by banks, the employees are exposed to increasing pressure; therefore, human resource management practices that support employee well-being may be an important path to meet performance expectations. Therefore, the basic problem of the current research is to test the question of what the welfare-oriented human resource management model in Sepeh Bank is.

2. Literature review

The concept can be examined from the angles of well-being, feeling is described as a general concept, it is a favorable state that includes physical, mental, moral and emotional well-being. Welfare is called a relative concept, because it is related to time and place, it may change with the passage of time. It also has different characteristics because it has a lot to do with society, scientific progress and the progress of a nation in all areas. Therefore, the meaning and components of that country differ from country to country, place to place and organization to organization (Dayarathna, 2019). The well-being of employees helps to keep the morale and motivation of employees high and encourage them to retain in the organization for a longer period of time with higher job satisfaction and organizational commitment. Welfare measures can be in the form of cash or non-cash payments. Employee welfare includes

monitoring working conditions, establishing industrial coordination through health infrastructure, industrial relations and accident, sickness and unemployment insurance for employees and their families. The main logic of providing welfare plans is to create an efficient, healthy, loyal and satisfied workforce for the organization. The purpose of providing such facilities is to improve their working life and also to raise their standard of living (Kumari, 2020).

3. Methodology

In this research, in the model design stage, through qualitative research and content analysis, the design category of welfare-oriented human resources management model has been carefully scrutinized, and the corresponding model has been subjected to open coding method, generation of basic concepts, generation of major categories, core coding and causative relations between categories, determination of procedural, contextual and selective categories, and selection and determination of the central core category will be used. In this research, to collect the data, considering the subject and research objectives, in the qualitative phase, semi-structured interviews are used. The research population in the qualitative stage includes all specialists, experts, managers and key speakers, professors and researchers who have books, experiences and responsibilities in the field under study and human resources, banking system, Sepeh Bank and universities, including 15 people. In the qualitative phase, multiple semi-structured interviews are conducted in order to gain knowledge from the participant experts.

The interview process is designed in such a way that after each interview the data is coded and analyzed to identify the dimensions presented by the first interviewees, and these dimensions are followed up in the subsequent interviews. In the current research, after the repetition of the elements that come up in the interviews, to make sure of the frequency of the repeated issues, and for more certainty, another supplementary interview is also conducted. In the main phase of the qualitative research in which the focus group method is used, 10 participants, from among the initial interviewees, participated in the focus group discussion. The selection of the sample in the qualitative section is non-probability and purposeful. In this method, the researcher knows the target community and chooses the targeted sample. In this research, the grounded theory research method, targeted sampling and the

expert network type are used in selecting the qualitative sample, and the chain or snowball sampling method is used in the identification and selection of key informants.

4.Result

Thus far, many researches have been conducted on welfare-oriented human resource management, and each of them has dealt with this variable from a different angle, but no comprehensive research has been conducted regarding the factors and contexts that create it. Therefore, in this research, based on the review of the opinions of different experts and judges, the effective factors in the formation of welfare-oriented human resources management were investigated, and finally these factors were identified in four categories (causal, interventional, contextual, strategies and consequences)

5. Discussion

The results of some studies show that salaries and wages have a greater impact on the concept of human resource management in client-oriented organizations. Some others consider the provision of welfare services to employees as related to performance. Still others investigated the effect of welfare on motivation and increasing productivity. Some research results show that there is a strong relationship between compensation methods (salaries, bonuses, incentives, allowances, and fringe benefits) and employee performance and retention. In the current research, a model of welfare-oriented human resource management was presented, the four factors affecting it were: causal factors, intervention factors, background factors and strategies. Finally, the desired model of this research was formed.



10.71737/JPM.2024.1184885



طراحی مدل مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور

بیژن نصیری^۱، حمید زارع^۲، محمدرضا جابرائصاری^۳

(دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۲۰- پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۰۷/۱۹)

چکیده

با توجه به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر به بررسی طراحی مدل مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور می‌پردازد. روش مطالعه کیفی است که با استفاده از مصاحبه عمیق انجام شده است. شرکت‌کنندگان صاحب‌نظرانی از اعضای هیئت علمی، متخصصان مدیریت و دست‌اندرکاران حوزه طراحی مدل مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۰ بودند. نمونه‌گیری در بخش کیفی به صورت هدفمند و با تکنیک شبکه متخصصان انجام شد که ۱۵ نفر در مصاحبه شرکت کردند. نتایج نهایی پژوهش بر مبنای مصاحبه‌ها نشان داد که عوامل مؤثر بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور عبارتند از: (۱) عوامل علی (مدیریت مشارکتی، انگیزش کارکنان، توجه به نیازهای کارکنان، روابط کارکنان، آموزش، شایسته‌سالاری، خدمات رفاهی، توانمندسازی)، (۲) عوامل زمینه‌ای (قوانین و مقررات، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و عوامل اقتصادی)، (۳) عوامل مداخله‌ای (قوانین و مقررات سختگیرانه، حقوق و دستمزد، بی‌عدالتی، عدم توجه به آموزش، سبک‌های مدیریتی سنتی، عدم توجه به تخصص، عدم توجه به مسائل انگیزشی)، (۴) راهبردها (برنامه‌ریزی، امکانات و تجهیزات و منابع مالی)، مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور (رضایت از محیط کار، بهداشت و ایمنی، مدیریت عملکرد، استفاده از نظرات کارکنان، توسعه کارکنان)، پیامدها (بهره‌وری؛ سودآوری، بهبود تعهد سازمانی، پذیرش تغییر، تعالی سازمان). بر اساس یافته‌های این پژوهش می‌توان گفت که عوامل علی، مداخله‌ای، زمینه‌ای و راهبردهای زیادی بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور تأثیر دارد که باید به آن توجه کرد.

واژه‌های کلیدی:

مدیریت منابع انسانی، رفاه کارکنان، مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران nasiribijhan@gmail.com

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، ایران

* نویسنده مسؤل: hzarea@ut.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران، m_ansari1353@yahoo.com

مقدمه

نظام نگهداری منابع انسانی باعث می‌شود در دراز مدت گردش نیروی انسانی کم شده و به بهره‌وری سازمان اضافه گردد؛ چه بسا در سازمانی با بهترین شیوه‌های استخدامی شایسته‌ترین افراد برگزیده و به خدمت آن سازمان درآمده باشند (نظام جذب)، سپس با روش‌های مختلف ارزیابی و آموزش (نظام به‌سازی) موجبات افزایش بینش، مهارت و دانش این کارکنان فراهم شده باشد لیکن چنانچه در طول خدمت به نحو خوب و مطلوب از آنها نگهداری نشود یا در سازمان‌های دیگر جاذبه‌های بیشتر و بهتری فراهم باشد، باعث می‌گردد آن افراد به‌ویژه افراد خیره به راحتی سازمان مزبور را ترک کرده و جذب آن سازمان‌ها شوند و در نتیجه زحمات، تلاش‌ها و هزینه‌های مربوط به استخدام، تربیت و تجهیز نیروی انسانی و سرمایه‌گذاری روی افراد به هدر می‌رود (سیدجوادین، ۱۳۹۸).

امروزه سازمان‌ها به مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف تعیین شده در جهت رشد و توسعه همه جانبه کشور دست یابند. موفقیت هر سازمان در تحقق اهداف از پیش تعیین شده در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیر است (برادران و همکاران، ۱۳۹۷). مدیریت موفق ایجاب می‌کند که سازمان را متحول سازد تا با اثربخشی بالا به تأمین نیازهای مشتریان بپردازد. در چنین حالتی، سازمان باید نیازهای درحال تغییر مشتریان و همچنین تغییرهای محیطی را در نظر گیرد و با تغییراتی که خود به وجود می‌آورد، ادامه حیات دهد. بدیهی است برای رسیدن به چنین سطحی از آمادگی، تعهد، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی باید دانش، بصیرت، نگرش و رفتارهای لازم را در بین اعضای سازمان به وجود آورد (پورزمانی، کریمی، ۱۳۹۷).

پرداختن به سلامتی کارکنان و رسیدگی به مسائل رفاهی و آسایش و به‌کارگیری راهکارهایی در جهت تطبیق وضعیت کار با شرایط جسمی، روانی امروزه به عنوان یک امتیاز محسوب نگردیده بلکه یک وظیفه را تداعی می‌نماید و هر اندازه درصد رسیدگی به سلامت کارکنان بالاتر باشد، تأثیرگذاری بر روند رشد و توسعه سازمان‌ها و جامعه بیشتر خواهد بود (رحیمی پرنجان‌ی و همکاران، ۱۳۹۷). در این میان نقش نیروی انسانی در سازمان‌ها بسیار مهم و حیاتی و تعیین‌کننده است. دستیابی به پیشرفت در هر کشوری به عوامل مختلفی از جمله میزان و نوع عملکرد نیروی انسانی آن بستگی دارد (جمالی و همکاران، ۱۳۹۸). نیروی انسانی مهمترین منبعی است که همواره چرخ سازمان را به حرکت درآورده و پیشرفت و ترقی سازمان به میزان توانمندی آن بستگی دارد (سیدعامری و اسمعیلی، ۱۳۹۸).

کارکنان، انرژی و موتور محرک موفقیت در هر سازمانی هستند؛ بنابراین، سازمان‌ها همیشه به فکر توسعه منابع انسانی خود برای دستیابی به مزیت رقابتی هستند. بهره‌وری کارکنان نه تنها تحت تأثیر توانایی‌های آنان، بلکه محیطی که در آن فعالیت می‌کنند نیز قرار دارد (دلایین^۱، ۲۰۱۷). از این رو، برای موفقیت سازمان و دستیابی به اهداف تدوین شده، رضایت کارکنان از شغل و سازمان بسیار ضروری است؛ زیرا شغل جایگاه مهمی در زندگی افراد دارد (اسماعیل^۲ و همکاران، ۲۰۱۹).

یکی از ابزارهای بسیار مناسب برای دستیابی به پیشرفت و بهبود مستمر در سازمان‌ها، اجرای اصول تعالی سازمان است؛ در همین راستا، تحقیقات زیادی نشان می‌دهند که تعالی سازمانی تأثیر عمده‌ای بر رقابت، عملکرد و پایداری طولانی‌مدت سازمان‌ها دارد. تعالی سازمانی چارچوبی است که دیدگاهی سیستمی ارائه می‌دهد، خواستار تعامل بالای نیروی انسانی است، خودسازی را امکان پذیر می‌کند و بنابراین از طریق نظارت بر کیفیت در هر مرحله و هر فرآیند سازمان، به تغییرات مداوم کمک می‌کند و همچنین تعاریف تعالی سازمان بر اهمیت رهبری، برنامه‌ریزی استراتژیک و رضایت مشتری متمرکز شده است (الصالح^۳، ۲۰۱۶). برای دستیابی به موفقیت و تعالی سازمانی در دنیای مدرن و رقابتی امروز، توجه به رفاه کارکنان ضروری است (شارما^۴ و همکاران، ۲۰۲۰)؛ زیرا رفاه کارکنان از ویژگی‌های سازمان‌های سالم است و عواقب گسترده‌ای در سازمان‌ها به همراه دارد؛ بنابراین، رفاه کارکنان یک موضوع مهم در زندگی سازمانی است و یکی از بزرگترین چالش‌های پیش روی رهبران امروز است (پاوار^۵، ۲۰۱۶). بهبود رفاه کارکنان یک مسئله مهم مدیریت منابع انسانی و بخش اساسی از رضایت کلی زندگی کارکنان است؛ کارکنانی که سطح رفاه بالایی دارند تمایل به خلاقیت و اشتیاق بالاتری دارند نسبت به افرادی که سطح رفاه پایینی دارند و در کار از عملکرد بیشتری برخوردار می‌شوند. در نتیجه، بهبود رفاه کارکنان می‌تواند بر بسیاری از نتایج سازمانی مانند بهره‌وری، سودآوری و انعطاف‌پذیری سازمانی هنگام مواجهه با مشکلات تأثیر بگذارد (ژانگ^۶ و همکاران، ۲۰۲۰).

منابع انسانی، سرمایه اصلی هر سازمان و عامل به وجود آورنده قابلیت‌های کلیدی است. امروزه کارکنان با مهارت‌ها و توانایی جمعی و توان‌شان در نحوه به کارگیری اینها، به عنوان عاملی محوری در موفقیت سازمان و منبعی مهم برای ایجاد مزیت رقابتی^۷ مورد توجه قرار گرفته‌اند. استفاده مؤثر از

-
1. Dalayeen
 2. Ismail
 3. Alsaleh
 4. Sharm
 5. pawar
 6. Zhang
 7. Competitive Advantage

منابع انسانی، به گونه‌ای که موجب رشد و توسعه توانمندی‌های محوری شود، از مهمترین اهداف سازمانی و عامل کسب مزیت رقابتی است، یکی از جنبه‌های اساسی وظایف مدیران، هماهنگ کردن شایستگی‌های سازمان (مهارت‌ها و منابع داخلی) با فرصت‌ها و خطرپذیری (ریسک‌های ناشی از تغییرات محیطی) است. روش‌های ایجاد همسویی میان فرایندهای منابع انسانی با اهداف سازمان، بر مبنای نوع تفکر و سیستم مدیریتی موجود در هر سازمان متفاوت است و رویه‌های متمایز نسبت به منابع انسانی، توانایی‌های محوری به وجود می‌آورند. سازمان‌های موفق در زمینه تدوین راهبرد و جهت‌دهی به مسیر ایجاد انسجام میان فرایندهای منابع انسانی با اهداف سازمان، ضمن تعیین معیارهای جهت‌دهنده مؤثر، سایر فرایندهای منابع انسانی را با مالک و معیارهای تعیین شده همسو نموده و از این طریق، از تمامی ظرفیتهای موجود در زمینه منابع انسانی در جهت دستیابی به اهداف سازمان استفاده می‌نمایند (امیری و همکاران، ۱۳۹۸).

خدمات رفاهی کارکنان را می‌توان کلیه خدماتی تلقی کرد که کارفرما یا سازمان و یا یک شرکت می‌تواند ارائه کند تا میزان رفاه کارمندان یک مجموعه را بالا ببرد. این خدمات طیف وسیعی از امکانات از قبیل فراهم کردن امکانات آموزشی، رسیدگی به امور مربوط به سلامتی جسمی و روحی کارکنان و یا تأمین امکانات لازم برای تهیه اقلام لازم و مایحتاج زندگی روزانه کارکنان را شامل می‌شود (پرهیزکار، ۱۳۹۸). این در حالی است که شرایط حاکم بر منابع انسانی سازمان، در گذر زمان، استراتژی‌های نوظهور و بدون پیشینه را پدید می‌آورند که نشأت گرفته از اقتضات است. ایجاد معایب فضای ترسیم شده فوق، باعث تلفیق و همسوسازی استراتژی‌های سازمان و در نتیجه بهره‌برداری اثربخش از منابع انسانی سازمان می‌شود؛ بانک سپه به عنوان اولین بانک ایران شناخته می‌شود و قدمتی بیش از هشتاد و پنج سال دارد اما با توجه به قدمت خود در عرضه بانک‌داری و نخستین بانک ایرانی و ادغام با ۵ بانک نظامی که هر کدام از این بانک‌ها دارای امکانات و تجهیزات و منابع مالی قوی و نیروی انسانی مجرب و مشتریان ارزشمند و وفادار و با سابقه هستند که ترکیب این موارد می‌تواند بانک سپه را به قدرتمندترین بانک در منطقه تبدیل نماید نتوانسته جایگاهی ممتاز در عرصه بانکی و پولی کشور داشته باشد؛ لذا با توجه به نقش مهم و ارزشمند و تأثیرگذار منابع انسانی در هر سازمان و خصوصاً بانک در پیشرفت و بهره‌وری و سودآوری و تصاحب بازار و مشتریان بیشتر و پیشی گرفتن از رقیب، به طراحی مدل مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در بانک سپه بپردازیم؛ در همین راستا، با توجه به این افزایش فشارهای سازمانی رقابتی و تغییر سریع در بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه در سازمان‌های خدماتی بسیار رقابتی و پیچیده، مانند بانک‌ها، بسیاری از کارکنان با تشدید کار و افزایش فشار برای تحقق اهداف روبرو هستند که این امر ممکن است تأثیر

منفی بر سلامتی، رفاه و عملکرد شغلی آن‌ها بگذارد (باردوئل، پتیتی، دی‌سیبری و مک‌میلان^۱، ۲۰۱۴؛ کوک، کوپر، بارترام، وانگ و مای^۲، ۲۰۱۶).

در این بخش به تحقیقاتی اشاره می‌گردد که در آن به بررسی متغیرهای این پژوهش پرداخته‌اند.

مفهوم رفاه از آن دسته مفاهیم سهل و ممتنع علوم اجتماعی است که درعین حال به راحتی در دوره‌های مختلف تعریف شده است؛ اما به ندرت درباره تعریف آن توافق وجود دارد. رفاه را می‌توان توصیف وضعیت زندگی مردم دانست و معمولاً^۳ به دو بخش عینی و ذهنی تقسیم می‌شود. در گذشته بیشتر بر بُعد عینی رفاه تأکید می‌شده است؛ ولی از آنجاکه ابعاد عینی مثل داشتن شغل و درآمد و غیره، به تنهایی تأمین‌کننده رفاه افراد نیست، توجه به رفاه ذهنی از قبیل امنیت، رضایت شغلی و احساس آرامش به علت تأثیر مستقیم آن بر کیفیت زندگی انسان، اهمیت ویژه‌ای یافته است (برهانی و همکاران، ۲۰۱۶). رفاه کارکنان که همچنین رفاه عاطفی مرتبط با شغل نیز نامیده می‌شود، به احساس ذهنی کارکنان در مورد تأثیر مثبت یا منفی در رابطه با انجام وظایف خاص شغلی در یک زندگی خاص اشاره دارد (زانگ^۳ و همکاران، ۲۰۱۵) همچنین رفاه فرد دارای ابعاد مختلفی از جمله اجتماعی، روان‌شناختی، جسمی، عاطفی و شغلی می‌باشد و از آنجاکه کارکنان بیشتر وقت خود را در محل کار خود می‌گذرانند، رفاه در محیط کار بخشی جدایی‌ناپذیر از رفاه عمومی آنها است (جیسوال^۴ و همکاران، ۲۰۱۹).

کارکردهای مدیریت منابع انسانی در بهبود عملکرد کارکنان: پژوهشگران مدیریت منابع انسانی اذعان دارند که مدیریت منابع انسانی استراتژیک در نگرش کارکنان مانند تعهد تأثیر دارد و از طریق توانمندسازی منابع انسانی عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد (کیم^۵ و همکاران، ۲۰۱۹). برنامه‌های مدیریت منابع انسانی مانند آموزش، مدیریت عملکرد و درگیری کارکنان مستقیماً می‌تواند تعهد کارمندان، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. چنین شیوه‌هایی همچنین باعث افزایش عملکرد سازمانی از طریق نقش‌های واسطه‌ای تعهد کارمندان و رفتار شهروندی سازمانی می‌شود (فام و همکاران، ۲۰۱۹). از سوی دیگر هرچه درک کارکنان از فعالیتهای مدیریت منابع انسانی بیشتر باشد، رفتار شهروندی آنها بالاتر می‌رود. در واقع کارمندان که ادراک

-
1. Bardoel, Pettit, De Cieri & McMillan
 2. Cooke, Cooper, Bartram, Wang & Mei
 3. Zheng
 4. Jaiswal
 5. Kim

بیشتری از عملکرد مدیریت منابع انسانی (برای مثال، استخدام و آموزش) دارند با انجام فعالیت‌های فراتراز وظایف خود، خدمات بیشتری را به مشتریان ارائه می‌دهند (کیم و همکاران، ۲۰۱۹).

عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد کارکنان: اصولاً با پیشرفت و تحولات جامعه، پیچیدگی کار با کارکنان رو به افزایش است و رقابت شغلی شدیدتر شده است. شرکتها می‌توانند کارمندان را مطابق با نتایج ارزیابی عملکردشان پاداش یا تنبیه کنند، در چنین موقعیتی سیستم ارزیابی عملکرد بسیار اهمیت پیدا می‌کند (کوان^۱ و همکاران، ۲۰۱۸). رفاه کارکنان برای سازمان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است؛ زیرا این ویژگی سلامت سازمان را مشخص می‌کند.

یک سازمان سالم، سازمانی است که با تلاشهای عمدی، سیستماتیک و مشارکتی برای به حداکثر رساندن رفاه و بهره‌وری کارکنان از طریق فراهم آوردن مشاغل کاملاً طراحی شده و معنی‌دار، برای پیشرفت شغلی و زندگی شغلی اقدام نماید. رفاه کارکنان همچنین می‌تواند بر بهره‌وری کارکنان و بقای سازمان تأثیر بگذارد. (پاوار^۲، ۲۰۱۶)، گرانت^۳ و همکاران (۲۰۰۷)، گووست (۲۰۱۷)، خوروا و وچلر (۲۰۱۸)، ولوو (۲۰۲۰) بیان کرده‌اند که ابعاد مهم رفاه کارکنان رفاه روان شناختی، جسمی و اجتماعی است. پرادهان^۴ و همکاران (۲۰۱۹) بیان کرده‌اند که ابعاد مهم رفاه کارکنان، رفاه روان‌شناختی، رفاه اجتماعی، رفاه ذهنی و رفاه محل کار است. ژنگ و همکاران (۲۰۱۵) بیان کرده‌اند که ابعاد مهم رفاه کارکنان، رفاه روان‌شناختی، رفاه زندگی شخصی و رفاه کاری است که به توضیح هر کدام از ابعاد پرداخته می‌شود. رفاه روان‌شناختی شامل مؤلفه‌های مهمی مانند نگرش مثبت نسبت به خود، هدف‌دار بودن زندگی، تسلط بر محیط، روابط مثبت با دیگران، احساس استقلال و رشد شخصی است (پرادهان و همکاران، ۲۰۱۹). رفاه زندگی به احساسات و عواطف شخصی اشاره دارد که تجربیات روزمره فرد بر رفاه او در محیط کار تأثیر می‌گذارد (ژنگ و همکاران، ۲۰۱۵). رفاه محیط کار به تمام جنبه‌های عوامل کاری، از جمله امنیت کاری، کمک به کارکنان، رشد کارکنان، امکانات و محیط کار، جو کار و غیره مربوط می‌شود (پرادهان و همکاران، ۲۰۱۹).

انواع تسهیلات رفاهی

الف) تسهیلات قانونی: در این نوع تسهیلات، رفاه بر مبنای قدرت قهری دولت اجرا می‌شود. دولت، قوانینی را برای تأمین رفاه کارکنان وضع می‌کند تا حداقل استانداردهای ایمنی، بهداشت و

1. pham
2. Pawar
3. grant
4. Pradhan

رفاه کارکنان توسط سازمان‌ها اعمال شود. این امکانات ممکن است درون سازمانی یا برون سازمانی باشد. این فعالیتها باید از طریق همه کارفرمایان تأمین شود و مورد توجه قرار گیرد. هرگونه تخطی از مقررات قانونی، شرکت را تحت مجازات عمل مربوطه قرار می‌دهد. کارفرمایان ملزم به ارائه تسهیلات رفاهی به کارکنان تحت قوانین متمایز کار هستند؛ از جمله این قوانین می‌توان به شرایط کار، ساعات کار، بهداشت و سلامت، سلامت، ایمنی، نو، تهویه، بهسازی، طرح بیمه کارکنان و غیره اشاره کرد. هر کشوری کنترل قانونی خود را بر رفاه کارکنان افزایش می‌دهد.

ب) تسهیلات اختیاری یا داوطلبانه: به تسهیلاتی گفته می‌شود که براساس قوانین یا اساسنامه نباشد. از جمله این تسهیلات می‌توان به معاینات سالانه یا منظم سلامت، زمان‌های کاری انعطاف‌پذیر، تعطیلات و حق مرخصی، تسهیلات مسکن، امکان مسافرت، امکانات تفریحی، امکانات کتابخانه، جشن تولد پرسنل، اتاق استراحت، حمل و نقل و... اشاره کرد (مورو و همکاران، ۲۰۱۶، سوتار^۱ و همکاران، ۲۰۲۱).

اهمیت و ضرورت منابع انسانی رفاه محور: گیس (۲۰۱۷) تعدادی از دلایل را شناسایی می‌کند که چرا اقدامات مدیریت منابع انسانی باعث افزایش رفاه کارکنان می‌شود؛ ۱- بهبود دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان از طریق آموزش و توسعه، راهنمایی و حمایت شغلی برای افزایش شایستگی، امنیت و خودکارآمدی کارکنان بسیار مهم است که در نتیجه ممکن است به احساس رفاه کمک کند. ۲- سازمان‌ها باید کار جذابی را برای ارتقای استقلال، استفاده از مهارت و تنوع وظایف کارکنان که به خوبی برای افزایش رفاه کارکنان مستند شده است ارائه دهند. ۳- شیوه‌های مدیریت منابع انسانی باید یک محیط اجتماعی و فیزیکی مثبت را از طریق فراهم کردن محل کار ایمن، امنیت شغلی و فرصت‌هایی برای تعاملات اجتماعی فراهم کند. ۴- شیوه‌های مدیریت منابع انسانی باید ارتباطات دوسویه گسترده و فرصت‌هایی را برای افراد برای بیان صدای خود ایجاد کند. ۵- سازمان‌ها باید شیوه‌های مدیریت منابع انسانی را توسعه دهند که حمایت سازمانی از جمله مدیران مشارکتی و حمایتی را که در کیفیت ادبیات زندگی کار و زندگی برای افزایش رفاه کارکنان به خوبی شناخته شده است ارتقا دهد (گیس، ۲۰۱۷). شواهد فزاینده‌ای از روانشناسی مثبت وجود دارد مبنی بر اینکه رشد مثبت نقاط قوت منابع انسانی و ظرفیت‌های روانی با رفاه کارکنان و عملکرد بعدی مرتبط است (یوسف و لوتانز^۲، ۲۰۰۵؛ کوکه^۱ و همکاران، ۲۰۱۶؛ وانگ^۲ و همکاران، ۲۰۱۴).

1. Suthar

2. Youssef & Luthans

جدول شماره ۱. خلاصه تعاریف صورت گرفته از رفاه

Table 1. Summary of definitions of welfare

در واقع رفاه کارکنان شامل هر چیزی است که برای آسایش و بهبود کارکنان انجام می‌شود و چیزی بیش از دستمزد تعریف می‌شود.	(کوماری ^۳ ، ۲۰۲۰)
رفاه کارکنان ممکن است به عنوان کیفیت زندگی یک کارمند و وضعیت روانی، رفاه کلی (عمومی)، رضایت شغلی و خستگی احساسی تعریف شده باشد.	(ژنگ، ۲۰۱۵)
رفاه کارکنان یک مفهوم گسترده است که کیفیت کلی، چگونگی تجربه و عملکرد کارکنان در محل کار را توصیف می‌کند.	خورووا ^۴ و همکاران، (۲۰۱۸)
سازمان بهداشت جهانی رفاه را به عنوان وضعیتی کامل از نظر جسمی، روانی و اجتماعی- نه صرفاً عدم وجود بیماری یا ناتوانی- تعریف کرده است.	(Guest, ۲۰۱۷)

سوری و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارباب رجوع محور پرداختند؛ نتایج نشان داد که حقوق و دستمزد تأثیر بیشتری بر مفهوم مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ارباب رجوع محور دارد. میزان بار عاملی این عامل ۰/۸۴ می‌باشد. به عبارت دیگر حدود ۷۱ درصد واریانس مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ارباب رجوع محور را تبیین می‌کند.

فرهمندفر و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با عنوان «ارایه خدمات رفاهی به کارکنان چه ارتباطی با عملکرد آنان دارد؟ نگرشی خاص به نقش انگیزشی بیمه‌های درمانی» به این نتیجه رسیدند که عملکرد کارکنان در گروه‌های مختلف از نظر جنسیت، گروه‌های مختلف سنی، تحصیلی، تأهل، وضعیت استخدامی، سابقه کاری و پست سازمانی تفاوت معنی داری وجود ندارد. بررسی وضعیت خدمات رفاهی نشان داد که میانگین امتیاز متغیرها در حوزه خدمات درمانی، بیشترین امتیاز و در حوزه خدمات ورزشی، کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده بود. نتایج رگرسیون لجستیک برای بررسی تأثیر متغیرهای خدمات رفاهی بر روی عملکرد کارکنان نشان داد به جز متغیر بیمه خدمات درمانی سایر متغیرها بر عملکرد کارکنان تأثیر دارند.

چناری و نامور (۱۳۹۷) به بررسی تأثیر رفاه در انگیزش و افزایش بهره‌وری پرداختند؛ جامعه آماری این پژوهش کلیه کارشناسان مرتبط با حوزه مدیریت منابع انسانی در فرماندهی انتظامی استان فارس بود که بر این اساس ۱۸۱ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شد. روش نمونه‌گیری، احتمالی طبقه‌ای تصادفی و ابزار گردآوری اطلاعات نیز پرسش‌نامه بود. روایی صوری پرسش‌نامه‌ها به تأیید

1. Cooke
2. Wang
3. Kumari
4. Khoreva

چند ۱۰ نفر از اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت رسیده و پایایی پرسش‌نامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفته است. برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از نرم افزار آموس^۱ استفاده شده و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، معادلات ساختاری است. یافته‌های آزمون تحلیل مسیر نشان می‌دهد که رفاه کارکنان، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر انگیزش کارکنان و بهره‌وری آنان دارد و هم‌چنین رفاه کارکنان به صورت غیرمستقیم و از طریق انگیزش کارکنان، بر بهره‌وری کارکنان تأثیر می‌گذارد.

(امیرخانی و همکاران، ۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان مطالعه تأثیر ویژگی‌های شغل و رفاه کارکنان به این نتیجه رسیدند که کارکنان با احساس رفاه بیشتر در سازمان، تعهد بیشتری به ارزشهای عمومی داشته و به میزان بیشتری به خدمات عمومی جذب شده و با دلسوزی و فداکاری بیشتری به فعالیت می‌پردازند؛ بدین ترتیب که رفاه کارکنان، انگیزش آنها در بخش عمومی را افزایش می‌دهد. علیپور و همکاران (۱۳۹۱) در مطالعه‌ای در خصوص ارتباط ارائه تسهیلات رفاهی و مسئولیت‌پذیری کارکنان در مراکز بهداشتی و درمانی انجام گرفت نشان دادند: ارائه تسهیلات اعتباری با مسئولیت‌پذیری کارکنان شبکه بهداشت ارتباط دارد، به طوری که کیفیت نامطلوب، موجب کاهش مسئولیت‌پذیری و انگیزه پایین نیروی انسانی می‌شود.

ذوالفقار و همکاران (۱۳۹۰)، در مقاله «تأثیر عملیات منابع انسانی بر عملکرد مشاهده شده کارکنان در حوزه بانکداری» به بررسی «رابطه و ماهیت» بین عملکرد مشاهده شده کارکنان و عملیات منابع انسانی (HR) شامل جبران خدمت، ارزیابی عملکرد و ترفیعات در حوزه بانکداری پرداخته‌اند؛ یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که ارتباط دو عامل ارزیابی عملکرد و ترفیعات با عملکرد مشاهده شده معنی‌دار بوده و ارتباط عامل جبران خدمت با عملکرد مشاهده شده معنی‌دار نمی‌باشد. نتایج حاصل از این تحقیق به مدیران ارشد حوزه بانکداری کمک می‌کند تا با طراحی یا تجدید نظر در سیاستها و عملیات منابع انسانی خود به عملکرد بهتر کارکنان دست یابند.

کوپر و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان «روش‌های مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور و عملکرد کارکنان حوزه بانکداری چین: نقش جو اجتماعی و تاب‌آوری» با بهره‌گیری از روان‌شناسی مثبت و یک دیدگاه ارتباطی اجتماعی، رابطه بین مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور و عملکرد کارکنان را بررسی کردند. بر داده‌ها در دو مرحله از ۵۶۱ کارمند و مدیران آنها در ۶۲ شعبه بانکی در ۱۶ بانک چینی به دست آمده و تحلیل‌های چند سطح داده‌ها، پشتیبانی از چهار فرضیه ما را فراهم نمود. ۱- رابطه مثبتی بین مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور و جو اجتماعی به دست آمد. ۲- جو اجتماعی

واسطه رابطه بین مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور و تاب‌آوری کارکنان بود. ۳- رابطه مثبت بین تاب‌آوری و عملکرد کارکنان به دست آمد. ۴- تاب‌آوری کارکنان رابطه بین جو اجتماعی و عملکرد کارمندان را واسطه قرار داد.

باستینو^۱ و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی تحت عنوان «تأثیر استراتژی‌های مدیریت ظرفیت بر رفاه کارکنان» انجام دادند؛ هدف از این پژوهش، شناخت اثرات استراتژی‌های مدیریت ظرفیت بر رفاه کارکنان در سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی بود. چنین استراتژی‌هایی می‌تواند اثرات روان‌شناختی مانند رضایت شغلی و رفاه در بین کارکنان به‌جای گذارد؛ بنابراین کیفیت خدمات را تحت تأثیر قرار می‌دهد. نتایج نشان داد که تمام استراتژی‌های مدیریت ظرفیت بر فرسودگی شغلی و مخاطرات شغلی تأثیر معنادار دارد. علاوه بر این، ادراک هرچه بیشتر از مخاطرات شغلی و فرسودگی شغلی منجر به میزان بالایی از رفاه کارکنان می‌شود.

ریچ^۲ (۲۰۱۷) پژوهشی تحت عنوان «بررسی تأثیر استراتژی‌های مدیریت ظرفیت بر رفاه کارکنان» انجام داد؛ نتایج نشان داد که استراتژی‌های مدیریت ظرفیت متفاوت تأثیر قابل توجهی بر رفاه کارکنان دارد. همچنین خستگی عاطفی و مخاطرات شغلی تأثیر منفی بر روی رضایت شغلی و رفاه کارکنان دارد و رضایت شغلی میانجی‌گر، رابطه بین مخاطرات شغلی و خستگی عاطفی است. شارما^۳ (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر معیارهای رفاهی کارکنان بر بهره‌وری نیروی انسانی پرداخته است؛ نتایج این پژوهش نشان داده است که اقدامات رفاهی، سلامت، هوش، اخلاق و کیفیت زندگی کارگران را بهبود می‌بخشد و به نوبه خود باعث افزایش کارایی و بهره‌وری آنها خواهد شد. لیزانو^۴ (۲۰۱۵) پژوهشی تحت عنوان «بررسی تأثیر فرسودگی شغلی بر سلامت و رفاه کارکنان خدمات انسانی» انجام داد؛ هدف از این پژوهش تعیین رابطه بین فرسودگی شغلی و رفاه کارکنان -شامل: رفاه عاطفی، روانی، فیزیولوژیکی، رفتاری- بود. برای انجام پژوهش از پرسشنامه فرسودگی شغلی مسلش استفاده شده است؛ نتایج نشان داد که فرسودگی شغلی بر رفاه کارکنان (رفاه عاطفی، روانی، فیزیولوژیکی، رفتاری) تأثیر منفی دارد.

اموتایا^۵ و همکاران (۲۰۱۴) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر بسته‌های جبران خدمات و ابزارهای راهبردی بر روی عملکرد و نگهداشت کارمندان پرداخته‌اند؛ نتایج این مطالعه نشان داده است که

-
1. Sebastiano
 2. Riach
 3. Sharma
 4. Lizano
 - 5 Omotayo

ارتباط قوی بین روش‌های جبران خدمات (حقوق و دستمزد، پاداش، مشوق‌ها، کمک هزینه‌ها، و مزایای جانبی) و عملکرد و نگهداشت کارکنان وجود دارد.

کوسنیک^۱ (۲۰۱۳) پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه استراتژی‌های مدیریت ظرفیت جهت دستیابی به بهبود نگرش، رفاه و رضایت کارکنان» انجام داد؛ هدف از این پژوهش، تعیین رابطه بین استراتژی‌های مدیریت ظرفیت با نگرش شغلی، رفاه کارکنان و رضایت شغلی کارکنان بود؛ نتایج نشان داد که استراتژی‌های مدیریت ظرفیت و ابعاد آن موجب بهبود رفاه کارکنان می‌شود. همچنین استراتژی‌های مدیریت ظرفیت موجب بهبود نگرش شغلی و رضایت شغلی کارکنان می‌شود. و نگرش کارکنان بر رفاه و رضایت شغلی کارکنان تأثیرگذار است.

جدول شماره ۲. خلاصه مطالعات صورت گرفته در حیطه‌ی موضوع پژوهش

Table 2. Summary of the studies conducted in the field of research

یافته‌ها findings	روش Method	عنوان Title	محقق researcher
بین رهبری تحول‌گرا، انگیزش شغلی و رفاه کارکنان و ابعاد آنها رابطه معناداری داشته است. نتایج آزمون تی گروه‌های مستقل نشان داده است که بین انگیزش شغلی کارکنان زن بیشتر از کارکنان مرد بود. همچنین، رفاه کارکنان بر رابطه بین رهبری تحول‌گرا و انگیزش شغلی کارکنان پتروشیمی کارون، نقش واسطه‌ای داشته است.	تحقیق کمی رابطه رابطه	مدلسازی رابطه بین رهبری تحول‌گرا، رفاه کارکنان و انگیزش شغلی از دیدگاه کارکنان پتروشیمی کارون	کریمی (۱۴۰۱)
امکانات و تجهیزات و امور رفاهی و تسهیلات لازم جهت انجام کار برای کارکنان فراهم نشده است و یکی از عوامل مهم در کاهش بهره‌وری نیروی انسانی عدم توجه به حمایت‌های سازمانی مورد نیاز است.	تحقیق کمی رابطه رابطه	شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری منابع انسانی در صنعت تایر سازی	محمدیان، ۱۳۹۹
نتایج توصیفی نشان داد که میزان احساس برخورداری از رفاه اجتماعی بیش از سه چهارم پاسخگویان در سطح متوسط رو به بالا ارزیابی شده است. یافته‌های استنباطی نشان داد تأثیر مجموع متغیرهای مستقل به غیر از تقدیرگرایی بر احساس برخورداری از رفاه اجتماعی مثبت است و مجموع متغیرهای مستقل ۷۵٪ از تغییرات متغیر احساس برخورداری از رفاه اجتماعی را تبیین می‌کند.	تحقیق کمی رابطه رابطه	بررسی میزان احساس برخورداری از رفاه اجتماعی و عوامل مؤثر بر آن	صفری‌شالی و مهدی‌زاده اردکانی (۱۳۹۶)

از اهداف اصلی تحقیق ارائه مدل مدیریت منابع انسانی رفاه محور در بانک سپه می باشد و اهداف فرعی تحقیق عبارت است از شناسایی شرایط علی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در بانک سپه، شناسایی شرایط زمینه‌ای (محیطی) حاکم بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در بانک سپه، شناسایی مداخله‌گر (واسطه‌گر) مؤثر بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در بانک سپه، شناسایی شرایط راهبردی (راه‌کارهای) مؤثر بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در بانک سپه، شناسایی پیامدهای مورد انتظار از به کارگیری مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور در بانک سپه

ابزار و روش

جهت اطمینان از روایی پژوهش در مرحله کیفی، محقق از روش‌های مثلث سازی منابع داده‌ها، بازبینی توسط همکاران و بررسی توسط اعضا (مصاحبه شونده‌گان) استفاده کرده و برای بررسی پایایی در مرحله کیفی از روش پایایی بازآزمون و روش توافق درون موضوعی (توافق بین دو کدگذار) برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته، استفاده شده است.

جدول شماره ۳. مطالعات جمعیت شناختی در بخش کیفی پژوهش

Table 3. Demographic studies in the qualitative part of the research

جنسیت	مرد	زن	جمع کل
	۱۱ (۷۳٫۳٪)	۴ (۲۶٫۷٪)	۱۵ (۱۰۰٪)
سن	۳۱ تا ۴۰	۴۱ تا ۵۰	۵۱ به بالا
	۲ (۱۳٫۳٪)	۱۰ (۶۶٫۷٪)	۳ (۲۰٪)
سابقه خدمت	۱۱ تا ۱۵	۱۶ تا ۲۰	۲۱ به بالا
	۲ (۱۳٫۳٪)	۴ (۲۶٫۷٪)	۹ (۶۰٪)
رتبه علمی	استادیار	دانشیار	استاد
	۱۰ (۶۶٫۷٪)	۳ (۲۰٪)	۲ (۱۳٫۳٪)

تجزیه و تحلیل کیفی در این پژوهش، در قالب ۳ مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام پذیرفت. ابتدا واحدهای معنایی که برآمده از مصاحبه با مشارکت کنندگان است پس از ویرایش‌های نگارشی و املائی وارد نرم افزار اطلس گردید و به ترتیب، این سه گام روی آنها پیاده سازی شد.

الف) کد گذاری باز: کد گذاری اولیه، اعمال برچسب مفهومی به واحدهای معنادار برآمده از مصاحبه های انجام گرفته است؛ در این پژوهش در مصاحبه چهاردهم، دیگر کد اولیه جدیدی ایجاد

نشده است ولی برای اطمینان، محقق مصاحبه دیگری را نیز انجام داده تا از نقطه اشباع، اطمینان حاصل نماید؛ نتیجه آنکه مصاحبه پانزدهم این پژوهش، نمونه را به نقطه اشباع تئوریکال یا اشباع نظری رسانیده است برای اطمینان بیشتر، یک مصاحبه نیز کد گذاری گردید. نقطه اشباع در نمونه کیفی هدفمند ما، ۲۷ گزاره یا کد اولیه متفاوت ایجاد کرده است که در مجموع تجزیه و تحلیل داده‌های مصاحبه منجر به شکل‌گیری ۶۵۲ کد اولیه، ۲۷ موضوع با ۶ عنوان گردید.

ب) کدگذاری محوری: کدگذاری محوری عبارتست از سلسله رویه‌هایی که بعد از کدگذاری باز انجام می‌شود تا با برقراری پیوند بین مقوله‌ها، اطلاعات را به شیوه جدیدی با یکدیگر مرتبط سازد (اشتروس و کوربین، ۱۹۹۸).

ج) کد گذاری انتخابی: در حقیقت ۴ ابزار مختلف در فرایند کد گذاری انتخابی به محقق کمک می‌کند:

- ۱) انباشت دانش و شهود محقق (گریسر)
- ۲) تقلیل هم‌پوشانی در نرم افزار تحلیل محتوا
- ۳) نظر خبرگان
- ۴) ابزار آماری جدید که بر اساس مقیاس‌های کدها جمع‌آوری شده است

محورهای اصلی که در فرآیند مصاحبه مطرح گردید به شرح زیر می‌باشد:

- ۱) شرایط علی مؤثر بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور کدامند؟
- ۲) شرایط مداخله‌گر مؤثر بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور کدامند؟
- ۳) چه شرایط زمینه‌ای در مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور مؤثرند؟
- ۴) مقوله‌های اصلی مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور کدامند؟
- ۵) چه راهبردهایی مسیر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور را هموار می‌سازد؟
- ۶) مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور چه پیامدهایی را به دنبال خواهد داشت؟

عوامل مؤثر بر طراحی مدل مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور شامل چهار عامل علی، مداخله‌ای، زمینه‌ای، راهبردها است. در واقع، ساختار اصلی مصاحبه همان مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های الگوی مفهومی پژوهش (شرایط علی؛ مدیریت مشارکتی، انگیزش کارکنان، توجه به نیازهای کارکنان، آموزش، شایسته‌سالاری و توانمندسازی؛ شرایط زمینه‌ای؛ قوانین و مقررات، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی؛ شرایط مداخله‌گر؛ حقوق و دستمزد، بی‌عدالتی، سبک‌های مدیریت سنتی، عدم توجه به تخصص و عدم توجه به مسائل انگیزشی؛ شرایط

راهبردی: برنامه‌ریزی، منابع مالی، امکانات و تجهیزات؛ مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور: رضایت از محیط کار، بهداشت و ایمنی و مدیریت عملکرد؛ و پیامدها: بهره‌وری، سودآوری، بهبود تعهد سازمانی، پذیرش تغییر و تعالی سازمانی است.

عوامل علی:

در ارتباط با سؤال اول پژوهش ۸ عامل شناسایی شد؛ بنابراین، در ادامه پاسخگویی به سؤال اول پژوهش و با استفاده از نتایج مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته طی سه مرحله کدگذاری و نیز با الهام از ادبیات نظری و تجربی موضوع، کدهای شناسایی شده در ۸ مقوله فرعی دسته‌بندی شده است. مقولات هشت‌گانه عبارتند از: مدیریت مشارکتی؛ انگیزش کارکنان؛ توجه به نیازهای کارکنان؛ روابط کارکنان؛ آموزش؛ شایسته‌سالاری؛ خدمات رفاهی؛ توانمندسازی.

عوامل مداخله‌ای:

همچنین در ارتباط با سؤال دوم پژوهش هفت عامل شناسایی شد؛ مقولات هفت‌گانه عبارتند از: قوانین و مقررات سخت‌گیرانه؛ حقوق و دستمزد؛ بی‌عدالتی؛ عدم توجه به آموزش؛ سبک‌های مدیریتی سنتی؛ عدم توجه به تخصص؛ عدم توجه به مسائل انگیزشی

عوامل زمینه‌ای:

همچنین در ارتباط با سؤال سوم پژوهش چهار عامل شناسایی شد؛ مقولات چهارگانه عبارتند از: قوانین و مقررات؛ فرهنگ سازمانی؛ ساختار سازمانی و عوامل اقتصادی
مقوله اصلی (مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور):

همچنین در ارتباط با سؤال چهارم پژوهش ۵ عامل شناسایی شد؛ مقولات پنج‌گانه عبارتند از: رضایت از محیط کار؛ بهداشت و ایمنی؛ مدیریت عملکرد؛ استفاده از نظرات کارکنان؛ توسعه کارکنان.

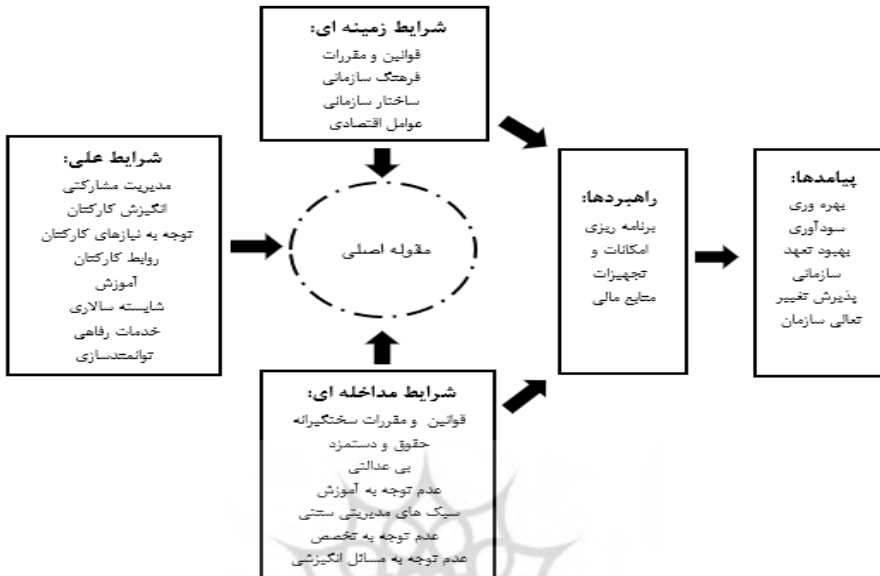
راهبردهای مؤثر بر مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور:

همچنین در ارتباط با سؤال پنجم پژوهش ۳ عامل شناسایی شد؛ مقولات سه‌گانه عبارتند از: برنامه‌ریزی، امکانات و تجهیزات و منابع مالی.

پیامدهای مدیریت منابع انسانی رفاه‌محور:

همچنین در ارتباط با سؤال ششم پژوهش پنج عامل شناسایی شد؛ مقولات پنج‌گانه عبارتند از: بهره‌وری؛ سودآوری؛ بهبود تعهد سازمانی؛ پذیرش تغییر؛ تعالی سازمان.

نتیجه‌گیری



شکل شماره ۱: خلاصه کلی نتیجه گیری

Figure 1: General summary of conclusions

عوامل در پنج دسته‌ی (علی، مداخله ای، زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها) مورد شناسایی قرار گرفت که از مهمترین این عوامل می‌توان به: (۱) عوامل علی (مدیریت مشارکتی؛ انگیزش کارکنان؛ توجه به نیازهای کارکنان؛ روابط کارکنان؛ آموزش؛ شایسته سالاری؛ خدمات رفاهی؛ توانمندسازی)؛ (۲) عوامل زمینه ای (قوانین و مقررات؛ فرهنگ سازمانی؛ ساختار سازمانی و عوامل اقتصادی)؛ (۳) عوامل مداخله ای (قوانین و مقررات سختگیرانه؛ حقوق و دستمزد؛ بی عدالتی؛ عدم توجه به آموزش؛ سبک های مدیریتی سنتی؛ عدم توجه به تخصص؛ عدم توجه به مسائل انگیزشی)؛ (۴) راهبردها (برنامه ریزی، امکانات و تجهیزات و منابع مالی)؛ مؤلفه های مدیریت منابع انسانی رفاه محور (رضایت از محیط کار؛ بهداشت و ایمنی؛ مدیریت عملکرد؛ استفاده از نظرات کارکنان؛ توسعه کارکنان)؛ پیامدها (بهره وری؛ سودآوری؛ بهبود تعهد سازمانی؛ پذیرش تغییر؛ تعالی سازمان) اشاره نمود.

نتایج با یافته های خوراکیان و همکاران (۱۳۹۳) نشان دادند که میان ارزش نظام و انگیزه برای ارائه پیشنهاد، تحت شرایط سلامت و رفاه روانی بیشتر به نسبت شرایط سلامت و رفاه کمتر،

قوی‌تر بود؛ بنابراین فراهم نمودن زمینه تأمین سلامت روانی کارکنان و در نظر گرفتن اهمیت و ارزش نظام پیشنهادها نزد کارکنان، به دلیل نقش مؤثر در بهبود وضعیت انگیزشی کارکنان برای ارائه نظرات و ایده‌های خلاقانه به نظام پیشنهادها، باید مورد توجه جدی مدیران دانشگاه و مسئولان نظام پیشنهادها قرار گیرد.

نیروی انسانی یکی از ورودی‌های سیستم سازمانی می‌باشد؛ هرچه سازمان بتواند نیروی شایسته‌تری جذب کرده و بتواند از آن نگهداری و استفاده موثرتری نماید در رسیدن به اهدافش موفق‌تر و نسبت به رقبایش پیشتر است. رقابت سازمان‌ها در کسب سود بیشتر و سهم بازار و... خلاصه نمی‌شود؛ بلکه همه این موارد معلول یک عامل مهم‌تر یعنی نیروی انسانی شایسته است و این نکته‌ای است که سازمان‌ها بدان پی برده‌اند و در جذب این نیروها رقابت می‌کنند و سعی می‌کنند آنها را نگه داشته و مانع از ترک خدمت‌شان شوند. نظام نگهداری منابع انسانی باعث می‌شود در دراز مدت گردش نیروی انسانی کم شده و به بهره‌وری سازمان اضافه گردد. چه بسا در سازمانی با بهترین شیوه‌های استخدامی شایسته‌ترین افراد برگزیده و به خدمت آن سازمان درآمده باشند (نظام جذب)، سپس با روش‌های مختلف ارزیابی و آموزش (نظام به‌سازی) موجبات افزایش بینش، مهارت و دانش این کارکنان فراهم شده باشد لیکن چنانچه در طول خدمت از آنها به نحو خوب و مطلوب نگهداری نشود یا در سازمان‌های دیگر جاذبه‌های بیشتر و بهتری فراهم باشد، باعث می‌گردد آن افراد به‌ویژه افراد خیره به راحتی سازمان مزبور را ترک کرده و جذب آن سازمان‌ها شوند و در نتیجه زحمات، تلاش‌ها و هزینه‌های مربوط به استخدام، تربیت و تجهیز نیروی انسانی و سرمایه‌گذاری روی افراد به هدر می‌رود (سیدجوادی، ۱۳۹۸).

پیشنهادها

با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش، توصیه می‌شود که مدیران و تصمیم‌گیرندگان بانک سپه شرایط و خدمات رفاهی لازم همانند سایر بانکها و مؤسسات پولی و بانکی برای کارکنان به‌وجود آورند تا کارکنان تحصیل کرده و مجرب تمایل به خروج از بانک و جذب سایر بانکها و رقبا نداشته باشند و قوانین حمایت‌کننده از مدیریت منابع انسانی رفاه محور به تصویب برسد تا بانک شرایط لازم و اثر گذار را برای تقویت و بهبود رفاه کارکنان فراهم نماید.

همچنین به منظور افزایش درک کارکنان از توانمندسازی، به شکلی رفتار کنند که آنان به این باور برسند که نه تنها در مورد انجام دادن کار، بلکه در زمینه بهتر کردن سازمان نیز مسئولیت دارند.

همچنین مدیران باید محیطی را ایجاد کنند که در آن کارکنان نتایج کارشان را ببینند. هنگامی که نتایج کار خود را ببینند، احساس توانمندی بیشتری را تجربه می کنند. مدیران بانک باید در سازمان محیط سالم و دوستانه ای به وجود آورند تا کارکنان در آن احساس امنیت و آزادی کنند و صمیمانه در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت های سازمان شرکت جویند، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و تعیین اهداف و برنامه های سازمان و ترغیب آنان به مشارکت در برنامه ریزی فعالیت های سازمان، سبب خواهد شد که کارکنان در اجرای فعالیتها احساس مسئولیت بیشتری کرده و در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش و کوشش بیشتری انجام دهند. توجه بیشتر مدیران در امر برقراری ارتباط با کارکنان و تشکیل جلسات عمومی درون هر حوزه به منظور ایجاد فضای مناسب جهت استفاده از آرا و نظرات و اطلاع‌یابی از مشکلات همکاران و حمایت لازم در مواقع مورد لزوم در واحد. مدیران بانک باید در تدوین شاخص های ارزیابی عملکرد به منظور تشویق و رفع موانع عملکردی کارکنان بازنگری نمایند و جهت شناخت تغییر در فرهنگ و تغییر تدریجی و تحول در فرهنگ سازمانی بستر تدریجی ایجاد نمایند.

تعارض منافع

نویسندگان هیچگونه تعارض منافع ندارند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

References

- Abbasi, H; Malmir, A.; Talkhabi, A. and Sorihi, R. (2019). The mediating role of sense of well-being in the effect of organizational culture on employees' knowledge sharing behavior. *Scientific Quarterly of Police Organizational Development*, 17(72): 107-133. (In Persian)
- Alipour M, Ahmadi N, Sajjadi F, Sari M. [Job Satisfaction Among Employees of Azna District Health Network, 2009]. *J Rafsanjan Univ Med Sci* 2013,12(7): 505-18. (In Persian) <http://journal.rums.ac.ir/article-1-1885-en.html>
- Amiri, H. Hedayati Far, p. Moghadam, A. (2018). Directing the human resource processes of defense organizations with a foresight approach, 11(2), 57-85. (In Persian) **doi:20.1001.1.82548002.1398.11.2.3.5**
- Baradaran, Murad, Hosseinpour, Nasreen, 2017, the relationship between the social capital of the employees of the Ministry of Welfare and Social Security, social welfare scientific research quarterly, 13th year, number 49, 35-56.(In Persian)<http://refahj.uswr.ac.ir/article-1-1319-en.html>
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & McMillan, L. (2014). Employee resilience: An emerging challenge for HRM, *Asia-Pacific Journal of Human Resources*, 52, 279–297. **doi:10.1111/1744-7941.12033**
- Borhani, T., & Hadizade Moghadam, A. (2016). Studying the Antecedents of Employees' Subjective Wellbeing. *Public Administration Perspaective*, 7(3), 85-103. (In Persian)
- Chenari, V., and Namur, A. (2017). Investigating the effect of well-being on motivation and increasing productivity (case study: experts of the police force of Fars province), *Quarterly Journal of Development of Human Resource Management and Support*, 48, 1-17. (In Persian)
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2016). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China, *International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1–22. Advance online publication. **doi:10.1080/09585192.2015.1137618**
- Dayarathna, D. (2019). “Employee welfare management”. Researchgate publication.
- Guest, D. E. (2017). Human Resource Management and Employee Well-Being: Towards a new Analytic Framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. **doi:10.1111/1748-8583.12139**

- Habib S, Shirazi M. Job satisfaction and mental health among the employees of a general hospital. *Iran J Psychiatry Clin Psychol* 2003,8(4):64-73. (In Presian)
- Ismail, F. L., Wahab, N. A., Ismail, A., & Latiff, L. A. (2019). Job Satisfaction and Work Life Quality among Employees of Hotel Industry in Malaysia. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(4), 62-70.
- Jamali, Yaser, Kalttar Kosheh, Seyed Mohammad, Shafiabadi, Ali, and Salamabadi, Maryam, (2018), compilation of job satisfaction model based on Islamic lifestyle, marital compatibility and gender in teachers. *Islamic Journal of Women and Family*, Year 5, Number 8, 45-65. (In Presian)
- Khoreva, V., & Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: the mediating role of well-being. *Employee Relations*, 40 (2), 227-243. **doi:10.1108/ER-08-2017-0191**
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93. **doi:10.1016/j.ijhm.2018.04.007**
- Kumari, N. (2020). "Impact of Employee Welfare Facilities on the Job Satisfaction". *Journal of Business Theory and Practice*, 8(4), 1-20.
- Luu, T. T. (2020). Discretionary HR practices and employee well-being. *Personnel Review*, 49(1), 43-66. **doi:10.1108/pr-05-2018-0162**
- Muruu, R. W., Were, S., & Abok, M. A. (2016). "Effects of welfare & Change Management, programmes on employee satisfaction in the public sector: a case of the public service commission". *The Strategic Journal of Business*, 3(4), 1607-1633.
- Pawar, B. S. (2016). Workplace Spirituality and Employee Well-being: an Empirical Examination. *Employee Relations: The International Journal*, 38(6), 1-43. **doi:10.1108/ER-11-2015-0215**
- Pourzmani, Zahra, Karimi, Ali, 1031, the effect of effective risk management and intellectual capital on the performance of companies, *Journal of Financial Studies*, 6th year, 1-15. (In Presian)
- Rahimi Pardanjani, Taybeh, Mohammadzadeh Ebrahimyev Ali. 2017, the effect of management commitment to safety and employees' duty orientation on unsafe performance: the mediating role of safety self-efficacy. *Occupational health and safety*, 4(4), 69-80. (In Presian)

- Seyed Aamiri, Maryam., and Ismaili, Mino, (2018). The relationship between empowerment, organizational commitment and job commitment of employees of the General Directorate of Physical Education in Tehran province. *Journal of Sports Management*, Volume 2, Number 7, 104-125. (In Presian)
- Sharma, P. K., & Kumra, R. (2020). Examining the mediating role of work engagement on the relationship between workplace mindfulness and organizational justice and its association with well-being. *South Asian Journal of Business Studies*, Vol. 11 No. 2, pp. 129-148. **doi:10.1108/SAJBS-10-2019-0184**
- Hajivand M., Seyyed J, S, R., MOKHTARIANPOUR, M. (2019). Anthropological Principles of Islamic Human Resource Management, *Resource Management in the Police Force*, 7(1), 1-30. (In Presian)
- Taybeh Amirkhani and Tahmineh Burhani (2015), study of the impact of job characteristics and employees' well-being, *Iranian Management Sciences Quarterly*, 11(41), 76-90. (In Presian).
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2005). Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multilevel theory building for sustained performance, In W.
- Zhang, X., Lin, Z., Liu, Y., Chen, X., & Liu, D.M. (2020). How Do Human Resource Management Practices Affect Employee Well-being? A Mediated Moderation Model. *Employee Relations: The International* **doi:10.1108/ER-08-2019-0320**
- Zulfiqar, Ahmad, Chitsaz, Ahsan, Ghiathi Nadushan, Saeed, (2012). The impact of human resource operations on the observed performance of employees in banking. *Management in Islamic University*, Level Level, No. 2, pp. 27-48. (In Presian)