

## الگوی نظام جبران خدمات شایسته محور کارکنان

هادی تیموری<sup>۱</sup> - آرش شاهین<sup>۲</sup> - علی شائمی برزکی<sup>۳</sup> - عبدالله کریمی<sup>۴</sup>

دریافت: ۹۶/۶/۱۵ بازنگری: ۹۶/۱۰/۱۸ پذیرش: ۹۷/۲/۱۷

### چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی نظام جبران خدمات شایسته محور با رویکرد جانشین پروری می باشد. پس از مروری بر ادبیات تحقیق و بهره گیری از نظرات خبرگان، مدل اولیه تحقیق تنظیم و سپس با استفاده از نظرات خبرگان، مدل نهایی تحقیق آماده شد. روش این پژوهش کیفی- کمی (آمیخته) و جامعه آماری آن در بخش کیفی شامل خبرگان و متخصصین دانشگاهی در حوزه منابع انسانی و مدیران عالی بانک صادرات ایران، و در بخش کمی شامل کارشناسان و مدیران سطوح مختلف بانک صادرات است. روش نمونه گیری در بخش مطالعه کیفی هدفمند و در بخش کمی طبقه ای- تصادفی است. در بخش کیفی تعداد ۱۷ نفر در فرآیند مصاحبه و در بخش کمی ۴۰۰ نفر به عنوان نمونه در این پژوهش مشارکت داشتند. ابزار جمع آوری داده ها در این پژوهش شامل مصاحبه و پرسشنامه محقق ساخته است که بعد از تایید روایی، پایایی آن ۰/۹۳ محاسبه شد. نتایج این پژوهش در بخش کیفی بیانگر آن است که مولفه های نظام جبران خدمات شایسته محور ۲۵ مولفه در پنج بُعد شامل: شایستگی، آینده نگری، انعطاف پذیری، عدالت و جامعیت می باشد. در بخش کمی یافته ها نشان داد که از بین ابعاد اصلی، بُعد شایستگی بیشترین تاثیر را در جبران خدمات شایسته محور کارکنان دارد. هم چنین از بین مولفه های فرعی از زیرمجموعه بُعد شایستگی، مولفه "جذب، حفظ و توسعه استعداد های سازمان"، با عدد معنی داری از آزمون t به دست آمده برابر ۱۱/۸۲ و ضریب مسیر ۰/۸ بیشترین تاثیر را در نظام جبران خدمات شایسته محور کارکنان دارد.

**واژگان کلیدی:** نظام جبران خدمات، نظام جبران خدمات شایسته محور، مدیریت شایستگی، جانشین پروری

۱. استادیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان (نویسنده مسئول)

H.Teimouri@ase.ui.ac.ir

۲. استاد گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان

۳. دانشیار گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان

۴. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان

## مقدمه

یکی از اهداف و مقاصد راهبردی در حوزه مدیریت منابع انسانی سازمان ها و موسسات کشورهای توسعه یافته و برخی کشورهای در حال توسعه، انجام فعالیت‌هایی در زمینه توسعه رویکرد نظام مبتنی بر شایستگی در حوزه منابع انسانی و تاثیری که این فعالیت‌ها بر کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی از خود بر جای گذاشته است. در کشور ما نیز برخی از الزامات قانون مدیریت خدمات کشوری، دستگاه‌های اجرایی کشور را موظف به استقرار نظام‌های منابع انسانی بر پایه شایستگی‌ها نموده است. تدوین یک الگو شایسته که با مبانی فلسفی حاکم بر جامعه، فرهنگ ملی و سازمانی و اهداف و مقاصد راهبردی سازمان‌ها مطابقت داشته باشد و مبانی لازم را برای کارکردها، فرایندها و فعالیت‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی فراهم نماید، کار چندان ساده‌ای نیست، بلکه، ایجاد اجماع و درک مشترکی از شایستگی‌ها و فرایندهای دقیق و علمی برای شناسایی و تعریف، نیازمند تلاشی وسیع، مشارکت گسترده کارکنان، صاحب نظران و دست اندر کاران حوزه منابع انسانی و برقراری ارتباط در بین آنها است.

در جهان کسب و کار، مدیریت منابع انسانی به عنوان یک عامل بسیار مهم در موفقیت هر سازمان به شمار می‌رود. در صورتی که سرمایه‌های انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع سازمان مورد توجه قرار گیرد می‌تواند سازمان را در این امر یاری نماید (افجه و همکاران، ۹۶). امروزه چالش پیش روی بسیاری از سازمان‌ها نگهداشت و جبران خدمات منابع انسانی آنان است که می‌تواند مزیت رقابتی برای سازمان باشد (داودی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). پس از استخدام به احتمال زیاد کارکنانی که از پرداخت رضایت داشته باشند، در سازمان باقی می‌مانند. در جوامع مدرن، جبران خدمات ابزاری برای جذب، نگهداری و انگیزش کارکنان است. فقدان سیستم جبران خدمات شایسته، تمایل کارکنان به ترک خدمت و جستجوی آنها برای پیوستن به سازمان‌های جایگزین را افزایش می‌دهد (نس و شاوکی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). ترک سازمان می‌تواند از نظر هزینه جایگزینی و اختلال در کار برای سازمان‌ها زیان‌بار تلقی شود. تمایل به ترک خدمت کارکنان، هم سازمان و هم سایر کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد (رحمن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳). سازمان‌ها اغلب به دنبال راه‌های ابتکاری و خلاقانه برای کاهش ترک خدمت توسط کارکنان می‌باشند. با بهبود برنامه‌های جبران خدمات شایسته محور کارکنان، هزینه‌های اضافی منابع

1. Davoudi
2. Nahas & Shawky
3. Rahman

انسانی به میزان قابل توجهی کاهش می یابد. پژوهش های فلانتی<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) نشان می دهد که ترک خدمت بسیار پر هزینه است و با توجه به رکود اقتصادی اخیر براهمیت حفظ و نگهداری کارکنان کلیدی برای حصول موفقیت سازمان بسیار تاکید شده است. ترک خدمت کارکنان، هزینه هایی را از لحاظ استخدام، آموزش و از دست رفتن دانش سازمانی تحمیل می کند و از طریق از دست دادن سرمایه های اجتماعی و انسانی اثرات منفی عملکرد در هر بخش دولتی و خصوصی می گذارد (کمپل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). استقرار نظام جبران خدمات شایسته محور، یکی از چالش های است که کلیه سازمان های سرتا سر جهان با آن مواجهند به ویژه آن که سازمان ها در حال انتقال از یک سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد فردی به سمت یک پاداش مبتنی بر عملکرد گروهی هستند (داس و گارسیا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). امروزه نگهداشت و برقراری جبران خدمات شایسته منابع انسانی مشکل شماره یک سازمان ها به حساب می آید. علاوه بر این نقش و اهمیت این منابع در توسعه سازمان باعث به وجود آمدن رقابت شدید جذب افراد مستعد و شایسته بین سازمان ها شده است (کایا و شارون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). پیشرفت های حاصل شده در تکنولوژی و ظهور فن آوری های نوین در عرصه بانکداری الکترونیک، باعث ظهور ساختارهای جدیدی از سازمان های منعطف شده است، مسلم است که در چنین سازمان هایی با تغییرات شکلی و محتوایی حاصل از در آن ها و با خصوصیات نظیر تاکید بر کار گروهی، روحیه خلاقیت و نوآوری، انعطاف سازمانی و تکثیر و تنوع شاغلان آن ها به طور قطع نیازمند طرح ها و الگوهای جدیدی در زمینه جبران خدمات هستند، طرح ها و الگوهایی که با اهداف و شرایط ساختاری و انسانی آن ها سازگار و منطبق باشد (جفری<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳).

در نظام بانکی که یک نظام مهم در عرصه اقتصادی و پولی کشور محسوب می شود، نیاز به سرمایه انسانی تشدید شده است. با ورود بانک های خصوصی و تازه تاسیس، بازار رقابت جذب خبرگان بانکی شدت گرفته است. در بین بانک های قدیمی و خوش نام، کارکنان بانک صادرات ایران به علت تجربه و توانمندی خاصی که دارند همواره مورد توجه و اقبال بیشتری برای کار در موسسات مالی و پولی کشور داشته، و این موضوع باعث گردیده تا خبرگان این بانک همواره از طرح های بازنشستگی پیش از موعد استقبال نمایند. تصمیم گیری

1. Flinty
2. Campbell
3. Das & Garcia
4. Kaye & Sharon
5. Jeffrey

های غیر علمی در حوزه منابع انسانی منجر به عدم توانایی این بانک در نگهداشتن و تربیت منابع انسانی متخصص در سال های گذشته شده است.

در این مقاله برای نیل به این هدف ابتدا با بررسی ادبیات پژوهش و مصاحبه با خبرگان حوزه منابع انسانی و مدیران صنعت بانکداری، مولفه های نظام جبران خدمات شایسته محور با رویکرد جانشین پروری شناسایی شده و سپس چارچوب مفهومی طراحی شده مورد آزمون قرار می گیرد.

### مبانی نظری پژوهش جبران خدمات

هر سازمان نظام یافته بر اساس مأموریت خود دارای اهداف بلند مدت و کوتاه مدت است و برای رسیدن به این اهداف، باید استراتژی هایی تدوین، اجرا و ارزیابی نماید. مسلماً نظام جبران خدمات کارکنان نیز از این قاعد مستثنی نمی باشد. مدیران می توانند به منظور نظارت و تأثیر گذاری بر رفتار افراد سازمان و افزایش بهره وری فردی و سازمانی، از طراحی مناسب نظام جبران خدمات استفاده کنند. نظام جبران خدمات مناسب می تواند به جذب و حفظ و پرورش نیروی انسانی منجر گردد به همین منظور نظام جبران خدمات باید انگیزه آور باشد. نظام جبران خدمات نیز همانند سایر فعالیت های مدیریت منابع انسانی، زمانی بیشترین اثر بخشی را خواهد داشت که با استراتژی های کلی منابع انسانی، همسو و هماهنگ گردد. از میان وظایف مدیریت منابع انسانی، نظام جبران خدمات می تواند بر تصمیم های کارکنان، در مورد درخواست یک شغل، ادامه همکاری و یا بهره وری بیشتر، تأثیر قابل توجهی بگذارد. چالش پیچیده ای در این زمینه وجود دارد، زیرا پرداخت ها بازخوردی را در زمینه عملکرد موفقیت آمیز فراهم می آورند و در ایجاد تعهد و پشتکار پایدار نقش مهمی ایفا می کنند (کیوین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). از طرف دیگر نظام جبران خدمات، تحت تأثیر عوامل مختلفی چون انتظارات و ادراکات کارکنان از عدالت پرداخت، سطح دستمزدها و پرداخت های رایج در جامعه، میزان مزایای دریافتی کارکنان، توانایی پرداخت سازمان و قوانین و مقررات دولتی حاکم بر پرداخت ها قرار دارد (اوزگار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). در روش های سنتی اطمینان و تضمینی برای دریافت معین وجود دارد و از لحاظ حسابداری، محاسبه نظام پرداخت بسیار ساده است و رقابت بین کارکنان را تضعیف

1. Kevin and et al.  
2. Ozgur

می نماید. قابلیت انطباق و انعطاف روش های سنتی با وضعیت اقتصادی کم است و به همین سبب نمی تواند برای کارکنان انگیزشی باشد ضمن آنکه در نگهداری استعدادهای سازمانی و کارکنان توانا و متخصص موفق نخواهد بود. در این رویکرد، طراحی برنامه های حقوق و دستمزد عموماً بر امور ذهنی مبتنی است (راویوا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳).

محور هر راهبرد و سیاست سازمانی و هر گونه بهره گیری از منابع، افراد سازمان هستند. موفقیت یا شکست یک سازمان بستگی کامل به چگونگی جذب و حفظ و نگهداری منابع انسانی دارد. منابع انسانی که عوامل تشکیل دهنده آن، افرادی هستند با نیازهای متعدد که در صورت رفع نیازهایشان و داشتن انگیزه کافی، استعداد و مهارت خود را در خدمت سازمان بکار خواهند گرفت. از نظر مدیریت، منابع انسانی راضی و خشنود، به خاطر کاهش غیبت و نیز از آن جهت که سلامت افراد به سبب کاهش هزینه های بیمه و بیمارستانی به نفع سازمان می باشد، باعث افزایش بازدهی خواهد شد. فراتر از این که به طور کلی جامعه از این پدیده سود فراوان می برد. کارگران راضی، شادابی و مسرت را از سازمان به خانه و جامعه منتقل می کنند. وقتی کارکنان احساس می کنند که سازمان برای نیازهای توسعه و پیشرفت آن ها توجه کافی دارد، نسبت به شغل خود و دستیابی به اهداف سازمانی متعهد تر می شود و نتایج مثبتی مثل حفظ کارکنان را بوجود می آورد (الناکوبی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). امروزه کارکنان به دنبال سازمان هایی هستند که آینده ای پایدار را برای آنها ارایه دهد و راه موفقیت را بشناسد (شائمی و همکاران، ۹۴). از دیدگاه اجتماعی جالب ترین نکته برای سازمان ها این است که کارکنانی داشته باشند که کار و سازمان خود را دوست داشته باشند و میل و علاقه ای برای ماندن در سازمان داشته باشند و تمام سعی و کوشش خود را برای تحقق اهداف سازمان صرف نمایند (اسپکتور<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). بسیاری از نظریه پردازان و محققان مدعی هستند که رضایت بیشتر کارکنان باعث کار و تعهد عمیق تر آنها نسبت به سازمان می شود. کارکنان درخواست دارند که در کارشان نظارت و دخالت بیشتری داشته باشند و مانند یک مهره در یک دستگاه بزرگ به شمار نیایند. اگر مدیریت نتواند این مهم را به نحو مطلوب انجام دهد زمینه ترک کارکنان اصلی و شایسته سازمان و به تبع آن کاهش بهره وری و کیفیت خدمات فراهم می شود (سیمون و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). منابع انسانی به عنوان دارایی های هوشمند و مهم ترین سرمایه هر سازمان می باشد که

1. Raviva
2. Alnaqbi
3. Spector
4. Simon and et al.

عملکرد کارکنان و سازمان از لحاظ کارایی و اثر بخشی تا حد قابل ملاحظه‌ای به کار برد مناسب صحیح و موثر آن بستگی دارد. به قول هسلین<sup>۱</sup>، مزیت راهبردی و اقتصادی در آینده نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند بهتر از سایرین در بازار کار بهترین و درخشان‌ترین سرمایه انسانی را جذب کرده، پرورش داده و نگه دارند (رشیدی، ۱۳۹۳). نتایج تحقیقات اخیر در تعدادی از شرکت‌های آمریکایی بر هزینه سنگین ترک اختیاری کارکنان برای سازمان بدون اینکه خود متوجه باشند تاکید دارد. هزینه مالی ترک خدمت حداقل حدود ۵۱ تا ۱۱ درصد حقوق سالانه کارکنان برآورد شده است (گریفث<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱، دالتون<sup>۳</sup>، ۱۹۷۹). همچنین، هزینه‌های غیرمستقیم ترک خدمت شامل کاهش وجدان کاری و اخلاق، تضعیف فرهنگ سازمانی، فشار بر کارکنان باقیمانده، هزینه یادگیری، و ازدست رفتن سرمایه اجتماعی یا حافظه سازمانی است (دیز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). از نظر لاکی فرس<sup>۵</sup> (۲۰۰۴)، عوامل موثر بر کاهش ترک خدمت شامل ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های سرپرست، هویت سازمانی، احساس و عواطف در شاغل، شرایط کاری و نگرش شغلی است.

در یک دسته‌بندی می‌توان عوامل ترک خدمت کارکنان یا ماندگاری را به دو دسته عوامل فردی و عوامل سازمانی تقسیم‌بندی نمود. از نقطه نظر جامعه‌شناسان و علمای علم مدیریت هر کدام از این دو دسته در محیطی به فعالیت می‌پردازند که آن محیط را مفاهیمی چون ارزش‌ها، باورها، اعتقادات و سایر عناصر فرهنگی احاطه کرده است (قربانی، ۱۳۹۰). بر این اساس، چالشی که امروزه سازمان‌ها با آن مواجه‌اند جذب، تعالی، توجه تامین نیازهای سرمایه انسانی است (بونتیز<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶)، لذا سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف کسب و کار خود خود و نیز به منظور جذب و حفظ منابع انسانی شایسته و توانمند دست به طراحی نظام‌های جبران خدمات می‌زنند تا ضمن برآوردن الزامات قانونی در این زمینه، اسباب انگیزش کارکنان را نیز فراهم سازند (سونگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲). عوامل متعدد و گوناگونی بر این فرایند فرایند تاثیر گذار است. مدل‌های موجود در نظام جبران خدمات، بیانگر تاثیرگذاری این عوامل هستند (سونگ، ۲۰۱۲).

1. Heslebin
2. Griffeth
3. Dalton
4. Dess
5. Lucy Firth
6. Bontis
7. Sung

### شایستگی<sup>۱</sup>

شایستگی‌ها در قلب مدیریت منابع انسانی است و مبانی لازم را برای کارکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی - اعم از برنامه ریزی منابع انسانی، مدیریت گزینش و استخدام، مدیریت استعداد، توسعه شایستگی‌ها، مدیریت عملکرد، مدیریت جایگزینی، نظام ارزشیابی، نظام پرداخت‌ها و... فراهم می‌نمایند. شایستگی‌ها کلید اصلی دست یابی سازمان به اهداف استراتژیک است (شفیعی نیک‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۴). رویکرد شایسته محوری، به عنوان یک اصل استراتژیک، به عنوان یک اصل بنیادین استراتژیک، در واقع حلقه رابط بین کارکنان و سازمانشان است که با در نظر داشتن شایستگی کارکنان سازمان می‌توانند در کل جهانی به رقابت با سایر سازمان‌ها بپردازند (دیوید<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴). سازمان‌های پیشرو و آینده‌نگر به جای انتخاب تصادفی، با استفاده از مدل‌های شایستگی، مجموعه برنامه‌های مرتبطی را طراحی و با استراتژی‌های منابع انسانی هماهنگ می‌کنند. شایستگی‌ها به سازمان کمک می‌کنند تا دانش، مهارت‌ها رفتارهای مورد نیاز برای تحقق اهداف را مشخص کند. هر نظام شایسته‌ای، در نخستین گام نیازمند اجماع در تعریف شایستگی است. در سال‌های اخیر تعاریف متعددی از شایستگی ارائه شده است. دفتر مدیریت امور کارکنان آمریکا<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)، شایستگی را به عنوان خوشه‌ای از دانش، مهارت، توانایی‌ها و رفتارهای مورد نیاز برای شغل تعریف می‌کند (برنتال و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). شایستگی‌ها توصیف مکتوبی از شاخص‌های رفتاری می‌باشند که در دهه‌های اخیر رشد چشم‌گیری یافته است (دیوید، ۲۰۰۴).

برخی از صاحب‌نظران معتقدند: یکی از عوامل موثر در تعیین شایستگی‌ها - به خصوص در حوزه‌ی شایستگی‌های فردی - مبانی فلسفی، ارزش‌ها و دیدگاه‌های حاکم بر جوامع و سازمان‌ها است (بویاتزیس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). بویاتزیس معتقد است: حداکثر عملکرد، زمانی رخ می‌دهد که توانایی یا استعداد فرد مطابق با نیازهای شغلی و محیطی سازمانی باشد. نظام‌های منابع انسانی شایسته محور، نظام‌هایی هستند که در آن مزایا و موقعیت‌های شغلی تنها بر اساس شایستگی‌ها به افراد داده می‌شود (نصرافهانی، ۱۳۸۹). الگوهای شایستگی غالباً بر این اساس از نظر شکل و محتوا و اجزا با هم تفاوت‌هایی دارند. در سازمان‌های بزرگ که

1. Competency
2. David
3. OPM= United States Office Personnel Management
4. Bernthal and et al.
5. Boyatzis

دارای مشاغل مختلف و متنوعی هستند، برای تدوین الگوهای شایستگی دو رویکرد وجود دارد: رویکرد «یک اندازه متناسب برای همه» و رویکرد «الگوهای چندگانه». برخی از سازمان‌ها نیز تلفیقی از دو رویکرد را تحت عنوان رویکرد میانی برای تدوین الگوهای شایستگی مورد نیازشان به کار می‌گیرند (مانسفیلد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). یکی از مشکلات پیش روی پژوهشگران در حوزه شایستگی‌ها، نحوه‌ی طبقه‌بندی شایستگی‌ها است. چرا که آن‌ها همواره بایستی پاسخ‌گوی این سوال باشند که دلیل انتخاب طبقه‌ها و مولفه‌های اصلی الگوی شایستگی چیست؟

یک الگوی شایستگی مطلوب، بایستی ضمن جلوگیری از هم پوشانی طبقه‌ها و تکرار شایستگی‌ها در طبقه‌بندی مختلف، بتواند اهداف کاربردی خود را نیز به خوبی پوشش دهد. از این جهت در بین رویکردهای طراحی شایستگی‌ها، رویکرد طراحی<sup>۲</sup>، جامع‌ترین رویکرد بشمار می‌رود که سازمان متقاضی، راساً نسبت به طراحی و تدوین الگوهای شایستگی‌های مورد نیاز خود، اقدام می‌کند. استقرار نظام‌های شایسته در یک سازمان با شایسته دوستی شروع، با شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری تکامل و با شایسته داری مداوم می‌یابد. شایسته‌داری به این نکته مهم اشاره دارد که، جذب و انتخاب شایستگان شاید کار ساده‌ای است، ولی نگهداری آنان مشکل و نیازمند طراحی و سازکارهای علمی، انسانی و منطقی بودن و تا ساختارها بتوانند افراد شایسته را وفادار به سازمان کنند (سلطانی، ۱۳۸۵). در نظام‌های مبتنی بر شایستگی هدف اصلی توسعه روحیه خودگردانی<sup>۳</sup> و بهبود رفتار فردی و جمعی بر مبنای اثربخشی<sup>۴</sup> و توانمندسازی است. از این رو در چنین سازمانی سبک مدیریت، مشارکتی<sup>۵</sup> بوده و فرصت رشد و بهبود به صورت گسترده و بر مبنای فرایندهای رقابتی فراهم می‌شود، در چنین سازمانی معیارهای ارزیابی کیفی، همه‌جانبه و مبتنی بر نتایج نهایی<sup>۶</sup> و فرایندهای یادگیری و رشد بوده و برای ارزیابی افراد از منابع چندگانه استفاده می‌شود. فرایند رشد و ارتقاء<sup>۷</sup> بر اساس ارشدیت مبتنی بر شایستگی<sup>۸</sup> صورت خواهد گرفت (دهقان، ۱۳۸۶).

1. Mansfield
2. Tailored Approach
3. Autogestion
4. Effectiveness
5. Participative Management
6. End Come
7. Upgrading
8. Competency based Seniority



### مدل‌های نظام جبران خدمات

در پیشینه جبران خدمات دو نوع مدل وجود دارد: مدل‌های اقتصادی - مالی و مدل‌های اقتصادی - انسانی. مدل‌های اقتصادی و مالی رابطه بین کار و پاداش را مبنا قرار داده و روی پرداخت‌های مالی متمرکز می‌شوند. براساس مدل هلریگل و اسلوکام (۱۹۹۶) نظام جبران خدمات دارای دو بخش اساسی است؛ جبران خدمات مستقیم و غیر مستقیم (هیلرگل و اسلوکام<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). میلکوویچ و نیومن، جبران خدمات را به دو دسته تقسیم می‌کند؛ مستقیم و غیر مستقیم. جبران‌های مستقیم عبارتند از پرداخت‌های تشویقی، پرداخت بر مبنای شایستگی، تعدیل پرداخت بر مبنای افزایش حقوق و دستمزد پایه و جبران‌های غیر مستقیم نیز شامل مزایای جانبی و پرداخت برای ساعت‌های غیر اداری می‌شوند (میلکوویچ و نیومن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). از مقایسه مدل‌های بالا می‌توان نتیجه گرفت که اجزای تشکیل‌دهنده مدل‌های اقتصادی - مالی، در طول سال‌ها تغییر بنیادی نداشته‌اند و تنها در بعضی از جزئیات به دلیل تغییر در ویژگی‌های اجتماعی نیروی کار، الزام‌های قانونی و شیوه‌های کاری تغییرات اندکی داشته‌اند. مدل‌های اقتصادی - انسانی علاوه بر پاداش‌های بیرونی و مالی که کانون توجه مدل‌های اقتصادی - مالی است، به موضوع انگیزش و پاداش‌های درونی و غیر مالی نیز پرداخته‌اند، به عبارت دیگر این مدل‌ها مبنای دسته بندی خود را افراد قرارداد و به نیازهای متنوع اقتصادی و اجتماعی او در نظام جبران خدمات، به صورت توأمان توجه نموده است. شولر (۱۹۷۸) در مدل خود، علی‌رغم اینکه جنبه درونی پاداش‌ها را از نظر دور نداشته، لیکن عمده تاکید و تمرکز خود را بر جنبه‌های اقتصادی و بیرونی نظام جبران خدمات متمرکز نموده است. از این رو تنها تفاوت این مدل با مدل‌های اقتصادی - مالی پرداختن به پاداش درونی است (شولر<sup>۳</sup>، ۱۹۸۷). مک کافری<sup>۴</sup> پاداش‌های مالی را به دو دسته مالی و غیر مالی تقسیم کرده است. او پاداش‌های مالی را به دو قسمت پرداخت‌های مستقیم و غیرمستقیم تفکیک کرده است. هندرسون<sup>۵</sup> در مدل خود نظام جبران خدمت را بر دو گونه جبرانی و غیرجبرانی مشتمل دانسته است. او به جای واژه بیرونی و درونی که در مدل‌های شولر و مک کافری بکار گرفته شده‌اند، از دو واژه جبرانی و غیر جبرانی استفاده کرده است اما در واقع مدل‌های قبلی با جزئیات بیشتری را ترسیم

1. Hellriegel & Slocum
2. Milkovich & Newman
3. Schulers
4. McCafry
5. Henderson

کرده است. رایینز و دستزو مانند سایر صاحب نظران، نظام جبران خدمات را به دو بخش عمده پاداش‌های بیرونی و درونی تقسیم نموده اند. تفاوت عمده مدل آن‌ها با مدل‌های قبلی این است که پاداش‌های بیرونی را به دو دسته مالی و غیر مالی تفکیک کرده است، ضمن آن که به جزئیات بیشتر پاداش‌های مالی نسبت به مدل‌های قبلی پرداخته شده که شامل دو طبقه پرداخت بر مبنای عملکرد و پرداخت بر مبنای عضویت می باشد (دنیز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

امور اقتصادی بویژه صنعت بانکداری، الزام‌های خاصی در همه زمینه‌ها از جمله نیروی انسانی دارد. بنابراین نمی‌توان همه مقررات جبران خدمات حاکم بر دیگر سازمان‌ها را در این صنعت (پولی و مالی) نیز مورد استفاده قرارداد. به تبعیت از همین استدلال نمی‌توان مدل‌های مرسوم در جبران خدمات در سایر سازمان‌ها را در این گونه سازمان‌ها پیاده نمود. پس باید به دنبال طراحی نظام جبران خدمات شایسته محوری باشیم که پاسخگوی نیازهای منابع انسانی با خصوصیات ویژه این گونه سازمان‌ها باشد.

### سوال پژوهش

با توجه به مطالب مطرح شده در مقدمه و مرور پیشینه‌ای که در زمینه مدل‌های جبران خدمات صورت گرفت، تا کنون الگوی نظام جبران خدمات شایسته محور در صنعت بانکداری ارایه نشده است و آنچه اشاره شده است صرفاً توصیه‌هایی در زمینه اجرای نظام پرداختی مناسب برای سازمان‌ها بصورت عام بوده است. از این رو سوال‌های پژوهش عبارت است از:

سوال اول: مولفه‌های نظام جبران خدمات شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری کدامند؟  
سوال دوم: اولویت هر یک از مولفه‌ها چیست؟ سوال سوم: چه الگویی را می‌توان برای نظام جبران خدمات شایسته محور با رویکرد جانشین‌پروری ارائه نمود؟ سوال چهارم: برازش الگوی مورد نظر به چه میزان است؟

### روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش با توجه به هدف و ماهیت تحقیق کیفی - کمی از نوع آمیخته اکتشافی از طریق تلفیق روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است. در این طرح پژوهشگر ابتدا از لحاظ

کیفی موضوع پژوهش را با شرکت کنندگان محدود بررسی کرده و سپس برمبنای یافته های کیفی نسبت به ساخت ابزار مورد نظر اقدام می کند. جامعه آماری این پژوهش کیفی (مصاحبه) شامل ۱۷ نفر از خبرگان بانکی و متخصصین منابع انسانی که از سوابق اجرایی در سطوح کلان تصمیم گیری برخوردار بوده و به اصطلاح خبرگان آگاه نام داشتند. بعد از انجام ۱۵ مصاحبه پژوهشگران به مطلب جدیدی دست نیافتند، ولی برای اطمینان، مصاحبه ها تا ۱۷ مورد ادامه یافت. بخش کمی شامل کلیه مدیران عالی، سرپرستان حوزه ها و روسای شعب بانک صادرات ایران -مدیریت شعب اصفهان تشکیل داده اند که در مجموع تعداد کارکنان ۴۰۰ نفر است. از مجموع مولفه ها و کدهای استخراج شده از متن مصاحبه ها، پرسشنامه ای آماده شد. برای اطمینان از اینکه آیا پرسشنامه تحقیق واقعاً همان خصیصه های مورد نظر را اندازه گیری می کند یا خیر؟ پرسشنامه به تعدادی از اساتید و متخصصان ارائه و از آنها خواسته شد تا پس از مطالعه پرسشنامه، نظر خود را در رابطه با نوع سوالات و همبستگی سوالات موجود در پرسشنامه در مقایسه با اهداف و سوالات تحقیق ابراز دارند. پس از جمع آوری نظرات، تغییراتی در پرسشنامه ایجاد شد و بدین صورت روایی پرسشنامه تحقیق مورد تایید و اطمینان قرار گرفت. همچنین روایی پرسشنامه را اساتید و افراد خبره تایید کرده اند. بدین ترتیب پرسشنامه دارای روایی صوری است. برای تعیین پایایی لازم به کمک نرم افزار SPSS، میزان ضریب آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار آن ۰.۹۳٪ محاسبه شد که بیانگر پایایی لازم بود. برای تحلیل داده های کیفی پژوهش از طریق تحلیل محتوا و فرآیند کدگذاری مبتنی بر شیوه تماتیک استفاده شد. در بخش کمی و برای تعیین روابط بین متغیرها و میزان اثرگذاری و ضرایب اهمیت آنها از آزمون معادلات ساختاری استفاده شد. در این قسمت برای تحلیل داده ها از Amoss استفاده شد.

### یافته های پژوهش

برای تعیین نمونه های پژوهش و تعیین این گروه از خبرگان از روش نمونه گیری هدفمند استفاده شد. در صورتی که هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقاید و نگرش های مصاحبه شوندگان باشد، در این صورت با توجه به زمان و منابع قابل دسترس می توان از تعداد ۲۵ - ۱۰ نمونه برای انجام مصاحبه استفاده کرد، که در این پژوهش تعداد نمونه مورد نظر در این زمینه تکمیل شد. آمار جمعیت شناختی نمونه های مورد مطالعه در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول شماره ۱: آمار جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌گان

تعداد مصاحبه شونده‌گان	سمت	واحد سازمانی	مصاحبه شونده‌گان
۵	اعضای هیات علمی گروه مدیریت	دانشگاه اصفهان	اساتید دانشگاه
۴	مدیر و معاونین استان اصفهان	مدیریت شعب اصفهان	مدیران عالی
۵	کارشناسان اداری، منابع انسانی	مدیریت شعب اصفهان	کارشناسان
۳	روسای حوزه های ۲،۵،۷	مدیریت شعب اصفهان	مدیران میانی
۱۷	جمع		

### یافته‌ها در بخش کیفی

#### دلفی خبرگان

از تحلیل داده های کیفی پژوهش در مرحله کدگذاری ۱۵۰ کد مفهومی اولیه حاصل شد در فاز اعتبار سنجی پژوهش، شاخص های نظام جبران خدمت شایسته محور در اختیار تعدادی از مصاحبه شونده‌گان قرار گرفت و نظرات آنها در خصوص کدهای طراحی شده و اجزای بدست آمده دریافت شد. در مرحله دوم دلفی با پنج نفر از خبرگان که فرصت دیدار با آنها وجود داشت، مصاحبه ساختار یافته برگزار شد و نظرات آنها پیرامون شاخص ها دریافت و از آنها خواسته شد که هر یک از شاخص ها را با عددی بین یک تا ده ارزیابی کنند. براساس نظر غالب خبرگان ۲۸ مولفه در ۵ بُعد، به عنوان شاخص های موثر در نظام جبران خدمات شایسته محور بانک صادرات ایران برگزیده شد. برای ارزیابی کمی روایی محتوا و جهت اطمینان از این که مهم ترین و صحیح ترین محتوا (ضرورت شاخص اصلی) لازم بود نسبت روایی محتوا (CVR) محاسبه گردد. برای تعیین روایی محتوا، پرسشنامه برای تعداد ۳۰ نفر از متخصصان، اساتید و خبرگان مدیریت ارسال گردید. متخصصان، اساتید و خبرگان شامل، تعداد ۵ نفر استاد دانشگاه، و ۱۲ نفر از خبرگان بانکی بودند. از متخصصان درخواست شد که در خصوص ۲۸ شاخص اصلی نظام جبران خدمات شایسته محور که در طی مصاحبه های عمیق

شناسایی شده به صورت پرسشنامه و به صورت "ضروری است"، "ضروری نیست ولی مفید است"، "ضرورتی ندارد" پاسخ دهند. در این پژوهش مطابق جدول (۲)، CVR تمامی ۲۸ شاخص اصلی نظام جبران خدمات شایسته محور مورد محاسبه و ارزیابی قرار گرفت. تعداد ۲ زیر شاخص که CVR کمتر از صفر داشته و میانگین عددی قضاوت‌های معیار کمتر از ۱/۵ بوده از لیست شاخص محوری نظام جبران خدمات شایسته محور حذف گردید. بعد از تعیین و محاسبه CVR و برای اطمینان از اینکه زیر شاخص‌های ابزار به بهترین نحو جهت اندازه‌گیری محتوا طراحی شده، از پرسشنامه شاخص روایی محتوا (CVI) استفاده شد.

جدول شماره ۲: نتایج آزمون CVR

روایی شاخص‌های نظام جبران خدمات شایسته محور (CVR)				
عدد (اصلی)	مولفه (فرعی)	CVR	میانگین عددی	پذیرش یار د
بسیار مناسب	۱. تناسب پاداش با نیازهای کارکنان	۰/۶۰	۱/۶۶	پذیرش
	۲. مکفی بودن یا تناسب پرداخت با شایستگی‌های کارکنان	۰/۳۳	۱/۶۶	پذیرش
	۳. حمایت از حقوق کارکنان	۰/۴	۱/۶۷	پذیرش
	۴. ساختارمند کردن سیستم جبران خدمات	۰/۶۷	۱/۸۳	پذیرش
	۵. مناسبات اجتماعی سالم بین سطوح سازمان	-۰/۲۰	۱/۴	رد
	۶. توجه به شان اجتماعی و احترام به کارکنان	۰/۵۳	۱/۶	پذیرش
	۷. جذب، حفظ و توسعه استعدادهاى سازمان	۰/۴۷	۱/۷۳	پذیرش
	۸. شفافیت	۰/۶۰	۱/۸	پذیرش
مناسب	۹. سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع مالی لازم جهت تامین نیازهای فعلی و آتی کارکنان	۰/۶۷	۱/۸۳	پذیرش
	۱۰. افزایش انگیزه کارکنان در پاسخگویی به تقاضاهای قابل تغییر محیطی	۰/۵۳	۱/۷	پذیرش
	۱۱. درک دقیق و کامل از وضعیت و جایگاه فعلی	۰/۶۰	۱/۷۳	پذیرش
	۱۲. توانایی پیش‌بینی نیازهای آتی کارکنان	۰/۴۰	۱/۷	پذیرش

پذیرش	۱/۷۶	۰/۵۳	۱۳. جامعیت آیت‌م‌های نظام‌های جبران خدمات (وامل محیطی، سازمانی، اجتماعی و ...)	۸۰ بهره‌مندی
پذیرش	۱/۸۶	۰/۷۳	۱۴. هماهنگی بین استراتژی‌های نظام جبران خدمات با سایر استراتژی‌های H.R سازمان	
رد	۱/۲۷	-۰/۴۷	۱۵. گسترش حمایت‌های اجتماعی (مساعدت‌ها یا اجتماعی)	
پذیرش	۱/۷۳	۰/۴۷	۱۶. برنامه حمایتی مدیران	
پذیرش	۱/۵۶	۰/۴۰	۱۷. سازگاری و تناسب بین شاخص‌های نظام جبران خدمات	
پذیرش	۱/۶۶	۰/۶۰	۱۸. توجه به زمان، مکان، نوع و نحوه ارائه مزایا	
پذیرش	۱/۵۳	۰/۴۷	۱۹. توجه به سطوح پرداخت خارج از سازمان (برابری بیرونی)	عدالت
پذیرش	۱/۷	۰/۵۳	۲۰. پرداخت براساس عملکرد	
پذیرش	۱/۷۶	۰/۶۰	۲۱. عدالت رویه‌ای (کاربری یکسان شاخص‌های جبران خدمات)	
پذیرش	۱/۶۶	۰/۴۷	۲۲. پرداخت کارکنان براساس میزان حرفه‌ای‌گرایی	
پذیرش	۱/۵۳	۰/۲۷	۲۳. عدالت توزیعی (منصفانه بودن پرداخت یا تناسب پرداخت با میزان ورودی افراد)	
پذیرش	۱/۷	۰/۶۰	۲۴. تنوع مزایا و خدمات رفاهی	انعطاف‌پذیری
پذیرش	۱/۷۶	۰/۵۳	۲۵. توجه به نوسانات محیطی (اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ...)	
پذیرش	۱/۵۳	۰/۲	۲۶. توجه به مسائل اجتماعی و دینی	
پذیرش	۱/۷۳	۰/۶۰	۲۷. توازن میان کار و زندگی کارکنان	
پذیرش	۱/۷	۰/۴۷	۲۸. بازنگری دوره‌ای در شاخص‌های نظام جبران خدمات	

سوال اول: مولفه‌های نظام جبران خدمات شایسته محور با رویکرد جان‌شین‌پروری کدامند؟  
براساس تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی و کدگذاری

و تحلیل محتوای متن مصاحبه ها و در عین حال مطابقت آنها با مبانی نظری، طبق نظر مشارکت کنندگان، جهت پاسخگویی به این سوال پژوهش، می توان مولفه های شناسایی شده در نظام جبران خدمات شایسته محور را ۲۵ مولفه و در ۵ بُعد طبقه بندی نمود که در جدول (۲) نمایش داده شده است. الگوی مفهومی نشان دهنده روابط بین ابعاد اصلی و مولفه های فرعی (نظام جبران خدمات شایسته محور) حاصل از فرایند کیفی است. شکل (۱) الگوی کد گذاری و پارادایمی را براساس یافته های کیفی پژوهش را نشان می دهد.

برای مثال محقق در بررسی و تحلیل نقل قول های ذیل، مولفه "جامعیت" و ابعاد ((هماهنگی بین استراتژی های نظام ارزیابی جبران خدمات با سایر استراتژی ها)) و ((جامعیت آیتم های نظام جبران خدمات))، را استخراج کرده است: "اقدامات منابع انسانی باید در راستای چشم انداز باشد، نگاه یک سویه به نظام جبران خدمات، سازمان را باچالش فرار نخبگان سازمانی مواجه خواهد نمود لذا سازمان باید از استراتژی جامعی در حوزه منابع انسانی برخوردار باشد. انسجام قوی بین زیر سیستم های منابع انسانی منجر به بهره مندی بیشتر از منابع می گردد. هم چنین در مصاحبه های انجام شده به نقش تاثیر عوامل محیطی سازمان مکرراً اشاره گردیده است:

"هرسازمانی در محیط قانونی، سیاسی، اقتصادی خاص خود فعالیت می نماید، شاخص های نظام جبران خدمات ضمن در نظر گرفتن محیط های مذکور می بایست متناسب با بافت همان سازمان طراحی شود".

براساس نقل قول های مشابه و نقل قول های ذکر شده، محقق مولفه جامعیت را با بُعد ((هماهنگی بین استراتژی های نظام جبران خدمات با استراتژی ها)) و ((جامعیت آیتم های نظام جبران خدمات))، به عنوان یکی از مولفه های نظام جبران خدمات شایسته محور پیشنهاد می کند.

شکل ۱: الگوی کدگذاری و پارادایمی براساس یافته های کیفی

متغیر (کدهای محوری)	مولفه (کدهای توصیفی)	بُعد (کدهای آزاد)
نظام جبران خدمات شایسته محور	شایستگی	۱. تناسب پاداش با نیازهای کارکنان ۲. مکفی بودن یا تناسب پرداخت با شایستگی های کارکنان ۳. حمایت از حقوق کارکنان ۴. ساختارمند کردن سیستم جبران خدمات ۵. توجه به شان اجتماعی و احترام به کارکنان ۶. جذب، حفظ و توسعه استعداد های سازمان ۷. شفافیت
	آینده نگری	۸. سرمایه گذاری و تخصیص منابع مالی لازم و تامین نیازهای فعلی و آتی کارکنان ۹. افزایش انگیزه کارکنان در پاسخگویی به تقاضاهای قابل تغییر محیطی ۱۰. درک دقیق و کامل از وضعیت و جایگاه فعلی بانک ۱۱. توانایی پیش بینی نیازهای آتی کارکنان
	جامعیت	۱۲. جامعیت آئتم های نظام جبران خدمات (عوامل مدیریتی، سازمانی و ...) ۱۳. هماهنگی بین استراتژی های نظام جبران خدمات با سایر استراتژی های HR ۱۴. برنامه های حمایتی مدیران ۱۵. سازگاری و تناسب بین شاخص های نظام جبران خدمات ۱۶. توجه به زمان، مکان، نوع و نحوه ارائه مزایا
	عدالت	۱۷. توجه به سطوح پرداخت خارج از سازمان ۱۸. پرداخت براساس عملکرد ۱۹. عدالت رویه ای (کاربرد یکسان شاخص ها در جهت ایجاد فضای سالم رقابتی) ۲۰. پرداخت به کارکنان براساس میزان حرفه ای گرایی ۲۱. عدالت توزیعی (منصفانه بودن پرداخت یا تناسب پرداخت با میزان ورودی افراد)



۲۲. تنوع مزایا و خدمات رفاهی ۲۳. توجه به نوسانات محیطی (اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و...) ۲۴. توازن میان کار و زندگی کارکنان ۲۵. بازنگری دوره ای در شاخص های نظام جبران خدمات کارکنان	انعطاف پذیری	
---	--------------	--

### یافته‌ها در بخش کمی

سوال دوم: اولویت هر یک از مولفه‌ها چیست؟ یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد، عدد معنی داری از آزمون t به دست آمده برای عوامل شایستگی برابر ۴/۲۵ می‌باشد که از ۱/۹۶ بزرگتر است و میزان تاثیر گذاری مستقیم آن برابر ۰/۳۱ می‌باشد. در نتیجه عوامل شایستگی از نظر اولویت، اول است. عوامل عدالت با عدد معنی داری از آزمون t به دست آمده برابر ۴/۲۳ و میزان تاثیر گذاری مستقیم، ۰/۲۹ در اولویت دوم قرار دارد. عوامل جامعیت با عدد معنی داری از آزمون t به دست آمده برابر ۴/۲۰ و میزان تاثیر گذاری مستقیم، ۰/۲۷ در اولویت سوم قرار دارد. عوامل انعطاف پذیری با عدد معنی داری از آزمون t به دست آمده برابر ۴/۱۸ و میزان تاثیر گذاری مستقیم، ۰/۲۳ در اولویت چهارم قرار دارد و عوامل آینده نگری با عدد معنی داری از آزمون t به دست آمده برابر ۴/۰۱ و میزان تاثیر گذاری مستقیم، ۰/۲۱ در اولویت پنجم قرار دارد. نتایج در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳: اولویت بندی ابعاد نظام جبران خدمات شایسته محور

اولویت	ضریب مسیر (B)	عدد معنی داری آزمون t	ابعاد	نوع آزمون
اول	۰/۳۱	۴/۲۵	شایستگی	عاملی تاییدی
پنجم	۰/۲۱	۴/۰۱	آینده نگری	
سوم	۰/۲۷	۴/۲۰	جامعیت	
دوم	۰/۲۹	۴/۲۳	عدالت	
چهارم	۰/۲۳	۴/۱۸	انعطاف پذیری	

نتایج به دست آمده از تحلیل عاملی با عدد معنی داری از آزمون t و ضریب مسیر هریک از عوامل و اولویت بندی آن در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول ۴: نتایج بدست آمده از آزمون t و تحلیل عاملی تاییدی برای مولفه های فرعی شایستگی، آینده نگری، جامعیت، عدالت، انعطاف پذیری

نوع تحلیل	بعد (اصلی)	مولفه (فرعی)	آزمون t	ضریب مسیر	میزان اهمیت
شایستگی		تناسب پاداش با نیازهای کارکنان	۸/۷۸	۰/۷۲	ششم
		مکفی بودن یا تناسب پرداخت با شایستگی های کارکنان	۱۱/۲۵	۰/۶۲	هفتم
		حمایت از حقوق کارکنان	۱۱/۳۰	۰/۷۶	چهارم
		ساختارمند کردن سیستم جبران خدمات	۱۰/۷۹	۰/۷۹	دوم
		توجه به شان اجتماعی و احترام به کارکنان	۱۱/۲۳	۰/۷۵	پنجم
		جذب، حفظ و توسعه استعداد های سازمان	۱۱/۸۲	۰/۸	اول
		شفافیت	۹/۷۳	۰/۷۹	سوم
آینده نگری		سرمایه گذاری و تخصیص منابع مالی لازم جهت تامین نیازهای فعلی و آتی کارکنان	۱۶/۰۲	۰/۸۸	دوم
		افزایش انگیزه کارکنان در پاسخگویی به تقاضاهای قابل تغییر محیطی	۱۵/۵۲	۰/۸۶	سوم
		درک دقیق و کامل از وضعیت و جایگاه فعلی	۱۸/۴۰	۰/۹۵	اول
		توانایی پیش بینی نیازهای آتی کارکنان	۱۱/۸۵	۰/۸۴	چهارم
جامعیت		جامعیت آیتم های نظام های جبران خدمات (وامل محیطی، سازمانی، اجتماعی و ...)	۱۵/۵۹	۰/۸۳	چهارم
		هماهنگی بین استراتژی های نظام جبران خدمات با سایر استراتژی های H.R و سازمان	۱۶/۷۵	۰/۹	اول
		برنامه حمایتی مدیران	۱۶/۷۰	۰/۸۸	دوم
		سازگاری و تناسب بین شاخص های نظام جبران خدمات	۱۵/۵۵	۰/۸۶	سوم
		توجه به زمان، مکان، نوع و نحوه ارائه مزایا	۱۶/۳	۰/۷۹	پنجم

سوم	۰/۹۲	۱۷/۴۵	توجه به سطوح پرداخت خارج از سازمان (برابری بیرونی)	عدالت
چهارم	۰/۸۶	۱۵/۷۰	پرداخت براساس عملکرد	
دوم	۰/۹۴	۱۸/۱۲	عدالت رویه ای (کاربری یکسان شاخص های جبران خدمات)	
اول	۰/۹۵	۱۸/۱۷	پرداخت کارکنان براساس میزان حرفه ای گرایی	
پنجم	۰/۸۱	۱۴/۲۳	عدالت توزیعی (منصفانه بودن پرداخت یا تناسب پرداخت با میزان ورودی افراد)	
چهارم	۰/۸۴	۱۱/۸۳	تنوع مزایا و خدمات رفاهی	انعطاف پذیری
دوم	۰/۹	۲۰/۲۳	توجه به نوسانات محیطی (اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و...)	
اول	۰/۹۳	۲۱/۷۳	توازن میان کار و زندگی کارکنان	
سوم	۰/۸۹	۱۴/۲۳	بازنگری دوره ای در شاخص های نظام جبران خدمات	

سوال سوم: چه الگویی را می توان برای نظام جبران خدمات شایسته محور بارویکرد نظام جانشین پروری ارایه نمود؟ نتایج تحلیل عاملی در حالت استاندارد با ضرایب عدد معنی داری از آزمون  $t$ ، روابط بین مولفه های موجود در نظام جبران خدمات شایسته محور را مشخص می نماید. نتایج ضرایب استاندارد در میزان اثر گذاری مولفه های نظام جبران خدمات شایسته محور حاکی از آن است که در میان ابعاد اصلی اثر گذار، بُعد شایستگی با تاثیرگذاری مستقیم (۰/۳۱)، بیشترین و بالاترین اثر گذاری را در الگوی پژوهش نشان می دهد. شکل (۲)

الگوی نهایی مولفه های شناسایی شده در نظام جبران خدمات شایسته محور با هریک از عوامل اثر گذار را نشان می دهد. شکل (۳) اعداد معنی داری از آزمون  $t$ ، برای هریک از ابعاد نشان می دهد.

شکل ۲: تخمین مدل ساختاری پژوهش - مدل با ضرایب استاندارد

شایستگی (۰/۳۱)	۱. تناسب پاداش با نیازهای کارکنان (۰/۷۲) ۲. مکفی بودن یا تناسب پرداخت با شایستگی های کارکنان (۰/۶۲) ۳. حمایت از حقوق کارکنان (۰/۷۶) ۴. ساختارمند کردن سیستم جبران خدمات (۰/۷۹) ۵. توجه به شان اجتماعی و احترام به کارکنان (۰/۷۵) ۶. جذب، حفظ و توسعه استعداد های سازمان (۰/۸) ۷. شفافیت (۰/۷۹)
آینده نگری (۰/۲۱)	۸. سرمایه گذاری و تخصیص منابع مالی لازم و تامین نیازهای فعلی و آتی کارکنان (۰/۸۸) ۹. افزایش انگیزه کارکنان در پاسخگویی به تقاضاهای قابل تغییر محیطی (۰/۸۶) ۱۰. درک دقیق و کامل از وضعیت و جایگاه فعلی بانک (۰/۹۵) ۱۱. توانایی پیش بینی نیازهای آتی کارکنان (۰/۸۴)
جامعیت (۰/۲۷)	۱۲. جامعیت آیتیم های نظام جبران خدمات (۰/۸۳) ۱۳. هماهنگی بین استراتژی های نظام جبران خدمات با سایر استراتژی های HR (۰/۹) ۱۴. برنامه های حمایتی مدیران (۰/۸۸) ۱۵. سازگاری و تناسب بین شاخص های نظام جبران خدمات (۰/۸۶) ۱۶. توجه به زمان، مکان، نوع و نحوه ارائه مزایا (۰/۷۹)
عدالت (۰/۲۹)	۱۷. توجه به سطوح پرداخت خارج از سازمان (۰/۹۲) ۱۸. پرداخت براساس عملکرد (۰/۸۶) ۱۹. عدالت رویه ای (۰/۹۴) ۲۰. پرداخت به کارکنان براساس میزان حرفه ای گرایی (۰/۹۵) ۲۱. عدالت توزیعی (۰/۸۱)
انعطاف پذیری (۰/۲۳)	۲۲. تنوع مزایا و خدمات رفاهی (۰/۸۴) ۲۳. توجه به نوسانات محیطی (۰/۹۰) ۲۴. توازن میان کار و زندگی کارکنان (۰/۹۳) ۲۵. بازنگری دوره ای در شاخص های نظام جبران خدمات کارکنان (۰/۸۹)

شکل ۳: تخمین مدل ساختاری پژوهش - اعداد معنی داری

نظام جبران خدمات شایسته محور	
شایستگی (۴/۲۵)	۱. تناسب پاداش با نیازهای کارکنان (۸/۷۸) ۲. مکفی بودن یا تناسب پرداخت با شایستگی های کارکنان (۱۱/۲۵) ۳. حمایت از حقوق کارکنان (۱۱/۳۰) ۴. ساختارمند کردن سیستم جبران خدمات (۱۰/۷۹) ۵. توجه به شان اجتماعی و احترام به کارکنان (۱۱/۲۳) ۶. جذب، حفظ و توسعه استعداد های سازمان (۱۱/۸۲) ۷. شفافیت (۹/۷۳)
آینده نگری (۴/۰۱)	۸. سرمایه گذاری و تخصیص منابع مالی لازم و تامین نیازهای فعلی و آتی کارکنان (۱۶/۰۲) ۹. افزایش انگیزه کارکنان در پاسخگویی به تقاضاهای قابل تغییر محیطی (۱۵/۵۲) ۱۰. درک دقیق و کامل از وضعیت و جایگاه فعلی بانک (۱۸/۴۰) ۱۱. توانایی پیش بینی نیازهای آتی کارکنان (۱۱/۸۵)

جامعیت (۴/۲۰)	۱۲.جامعیت آیتم های نظام جبران خدمات (۱۵/۵۹) ۱۳.هماهنگی بین استراتژی های نظام جبران خدمات با سایر استراتژی های HR(۱۶/۷۵) ۱۴.برنامه های حمایتی مدیران(۱۶/۷۰) ۱۵.سازگاری و تناسب بین شاخص های نظام جبران خدمات(۱۵/۵۵) ۱۶.توجه به زمان،مکان،نوع ونحوه ارایه مزایا(۱۶/۳۰)
عدالت (۴/۲۳)	۱۷.توجه به سطوح پرداخت خارج از سازمان(۱۷/۴۵) ۱۸.پرداخت براساس عملکرد(۱۵/۷۰) ۱۹.عدالت رویه ای(۱۸/۱۲) ۲۰.پرداخت به کارکنان براساس میزان حرفه ای گرایی(۱۸/۱۷) ۲۱.عدالت توزیعی(۱۴/۲۳)
انعطاف پذیری (۴/۱۸)	۲۲.تنوع مزایا و خدمات رفاهی(۱۱/۸۳) ۲۳.توجه به نوسانات محیطی(۲۰/۳۵) ۲۴.توازن میان کارو زندگی کارکنان(۲۱/۷۳) ۲۵.بازنگری دوره ای درشاخص های نظام جبران خدمات کارکنان(۱۴/۲۳)

سوال چهارم: برازش الگوی مورد نظر به چه میزان است؟

بعد از ارایه الگوی نهایی، برازش الگو مورد بررسی قرار گرفت. جدول (۳) شاخص های الگوی برازندگی الگوی نهایی پژوهش را نشان می دهد. در این تحقیق برای ارزیابی برازش مدل از شاخص های  $\chi^2/df$ ، GFI، RMSEA، CFI استفاده شد که همگی در حد قابل قبول و مناسب قرار دارند. الگوی بدست آمده از شاخص های انطباق بسیار خوبی برخوردار بوده و مناسب بودن الگوی پژوهش را نشان می دهد و اینکه روابط تنظیم شده متغیرها براساس چارچوب نظری پژوهش و بخش کیفی، منطقی و دارای برازندگی لازم بوده و کلیت آن مورد تأیید است. عدد مربوط به هر یک از این شاخص ها در جدول (۵) آمده است.

جدول شماره ۵: شاخص های برازش مدل مفهومی باز تعریف شده

شاخص ها	مقدار قابل قبول	مقدار یافته پژوهش
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 3$	۱/۹۵
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۷۵
GFI	بین ۰/۵ تا ۰/۱	۰/۸۵
CFI	بالاتر از ۰/۹	۰/۹۴

### بحث و نتیجه گیری

این تحقیق با هدف طراحی نظام جبران خدمات شایسته محور با رویکرد جانشین پروری و ارایه الگویی در بانک صادرات ایران - مدیریت شعب اصفهان انجام شد تا بتواند با ارایه یک الگوی مشخص به یکی از اقدامات مدیریت منابع انسانی در انجام مسئولیت های این بانک کمک نماید. در تحقیقات انجام شده درباره جبران خدمات شایسته محور کارکنان دیدگاه فراگیر و جامعی نسبت به موضوع وجود نداشته و کمتر شایستگی های آن مورد توجه قرار گرفته است. معمولاً تحقیقات با محوریت موضوعات سازمانی همانند: تعهد سازمانی، رضایت شغلی، حقوق و دستمزد و دیگر موضوعات انجام گرفته است. لذا می توان نتایج این تحقیق را به طور بخشی با سایر تحقیقات انجام شده مورد بررسی و مقایسه قرار داد. بانک صادرات ایران که در سال های اخیر به علت عدم استقرار نظام شایستگی با بی انگیزه گی و استقبال کارکنان خود از طرح های بازنشستگی پیش از موعد مواجه شده، مدیران عالی این بانک را به فکر برنامه ریزی بلند مدت منابع انسانی برای حفظ و صیانت از خبرگان و کارکنان را بر مبنای شایستگی ها انداخته است. بر اساس نتایج مصاحبه ها (بخش کیفی) مولفه هایی که نظام نظام جبران خدمات شایسته محور با رویکرد جانشین پروری را تشکیل می دهد شامل شایستگی، آینده نگری، جامعیت، عدالت، و انعطاف پذیری است. یافته های این پژوهش نشان داد که از بین عوامل شناسایی شده، عامل شایستگی دارای بیشترین تاثیر و آینده نگری کمترین تاثیر را در جبران خدمات شایسته محور با رویکرد جانشین پروری کارکنان است. از بین عوامل شایستگی، جذب، حفظ و توسعه استعدادهای سازمان، دارای بیشترین تاثیر را در نگهداشت کارکنان دارد. با توجه به پویای های فعلی محیط کار و هم چنین ضریب بالای نفوذ فن آوری های نوین در صنعت بانکداری و توسعه روزافزون بانکداری الکترونیک، نظام جبران خدمات باید به کسب مهارتها و شایستگی های جدید کارکنان پاداش دهد این نتایج با مطالعات (میلور، ۲۰۰۷) هماهنگ است.

یکی از عوامل مهم دیگر در نظام جبران خدمات شایسته محور با رویکرد جانشین پروری عدالت است. در بحث عدالت نتایج این پژوهش نشان داد که عامل عدالت با عدد معنی داری از آزمون t به دست آمده برابر ۴/۲۳ و میزان تاثیر گذاری مستقیم آن برابر ۰/۲۹ بعنوان دومین شاخص اثر گذار در نظام جبران خدمات شایسته محور با رویکرد جانشین پروری است. نتایج بدست آمده با نظریه عدالت و تحقیق (دکل و همکاران، ۲۰۰۶) همراستا می باشد. همچنین

نتایج نشان داد از بین عوامل عدالت، پرداخت به کارکنان بر اساس میزان حرفه ای گرایی، دارای بیشترین تاثیر در جبران خدمات کارکنان می باشد. این نتایج با مطالعات (لاندى و کاولینگ، ۱۳۸۶) و (استورم و همکاران، ۲۰۱۴) هماهنگ است. نظام جبران خدمات باید برابری درونی و بیرونی داشته باشد که در زمان انجام این پژوهش موضوع عدالت درونی و بیرونی در بانک صادرات ایران - مدیریت شعب اصفهان وجود نداشت لذا پیشنهاد می شود پرداخت های بانک بر مبنای عملکرد افراد و متناسب با تحقق اهداف شغل پرداخت گردد. در صورتی که داده های فرد به سازمان بیشتر از ستاده های او از سازمان باشد، کارکنان احساس نابرابری منفی خواهد کرد. بنابراین به مدیران عالی و سرمایه های انسانی بانک صادرات پیشنهاد می شود پرداخت های سازمان بر مبنای شرح شغل افراد و برگرفته از میزان تخصص و مهارت لازم برای انجام وظایف تنظیم گردد و بطور مستمر وظایف مشاغل مورد بازنگری قرار گیرد.

از عوامل دیگر در نظام جبران خدمات شایسته محور با رویکرد جانشین پروری، جامعیت است. نتایج نشان داد که عامل جامعیت با عدد معنی داری از آزمون t به دست آمده برابر ۴/۲۰ و میزان تاثیر گذاری مستقیم آن برابر ۰/۲۷ بعنوان سومین عامل اثر گذار در نظام جبران خدمات شایسته محور با رویکرد جانشین پروری است. بین عوامل جامعیت، هماهنگی بین استراتژی های نظام جبران خدمات با سایر استراتژی های مدیریت منابع انسانی دارای بیشترین تاثیر است. بانک با ایجاد برنامه های حمایتی از جانشین ها، سازگاری و تناسب بین شاخص ها ی نظام جبران خدمات شایسته محور تلاش خود را برای طراحی نظام جامع جبران خدمات کارکنان طراحی نماید. نتایج پژوهش چریل و لویز (۲۰۱۶) و رن و همکاران (۲۰۱۷) نشان می دهد که جامعیت آیتم ها، معیار اعطای پاداش و توجه به زمان، مکان و نحوه ارایه جبران خدمات مهم است که نتایج این پژوهش با آنان هم خوانی دارد.

نتایج این پژوهش نشان داد عامل انعطاف پذیری بعنوان چهارمین عامل اثر گذار در نظام جبران خدمات شایسته محور با رویکرد جانشین پروری با عدد معنی داری از آزمون t برابر ۴/۱۸ و میزان تاثیر گذاری مستقیم آن برابر ۰/۲۳ است. بر این اساس مدیران می بایست انواع مختلف جبران خدمات مالی و غیر مالی به خصوص پیامدهای آن را بشناسد تا با بهره گیری از سبد خدمات مالی و غیر مالی منعطف و مدون امکان حفظ و نگهداری کارکنان را فراهم آورد. توازن میان کار و زندگی کارکنان و توجه به نوسانات محیطی از دیگر عوامل مهم انعطاف پذیری است.

آخرین عامل موثر در نظام جبران خدمات شایسته محور با رویکرد نظام جانشین پروری، آینده نگری است. این عامل با عدد معنی داری از آزمون  $t$  برابر  $۴/۰۱$  و میزان تاثیر گذاری مستقیم آن برابر  $۰/۲۱$  است.

در مدل ارایه شده سعی گردید عوامل اثر گذار در حوزه جبران خدمات شایسته محور با رویکرد جانشین پروری انتخاب شوند و مورد اولویت بندی قرار گیرند. در راستای نتایج به دست آمده از این پژوهش پیشنهادهایی به شرح زیر ارایه می شود:

۱. شایستگی های مشاغل کلیدی و حساس بانک شناسایی گردد و بر مبنای آن حقوق و مزایای شغلی پرداخت شود. آئین نامه هایی که برای جذب، حفظ و توسعه کارکنان تدوین می گردد از شفافیت لازم برخوردار باشد. بهتر است پاداش های غیر نقدی بر مبنای علاقه مندی کارکنان طراحی و تهیه شود. به مدیران این بانک پیشنهاد می شود در بخش شایستگی به مولفه های جذب و حفظ و توسعه استعداد های سازمان، ساختارمند کردن نظام جبران خدمات، شفاف بودن مولفه ها برای زیر مجموعه توجه نماید و همواره حمایت سازمان را از حقوق قانونی کارکنان و توجه به شایسته و منزلت اجتماعی آنان را مد نظر قرار دهد.

۲. نظام جبران خدمات شایسته محور با سایر استراتژی های نظام مدیریت منابع انسانی همسو و هماهنگ باشد و بانک صادرات در حوزه منابع انسانی به صورت جزیره ای عمل نکند.

۳. نحوه توزیع و محاسبه حقوق و پاداش ها، شفاف سازی شود و پارامترهای آن به کارکنان اطلاع رسانی گردد.

۴. شاخص ها به طور مستمر، سیستمی ارزیابی شود و در شاخص ها از نظرات کارکنان و سرپرستان استفاده گردد. دخالت کارکنان در تدوین شاخص ها باعث احساس عدالت آنها خواهد شد.

۵. بهتر است مدیران فرصت های یادگیری و پیشرفت شخصی کارکنان در شغل را مورد توجه قرار دهند. بهتر است مدیران به مسئله ی جانشین پروری و ترفیعات توجه نموده و برای آن خط و مشی تعریف کنند. در مورد ترفیعات تنها سابقه کار را مد نظر قرار ندهد و ویژگی های فردی مانند تحصیلات را مد نظر قرار گیرد.



## منابع

- افجه، سیدعلی اکبر؛ علیزاده فر، زهرا. (۱۳۹۶). رابطه ی ادراک از برند کارفرما با نگرش های شغلی کارکنان. فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال بیست و ششم، شماره ۸۴، ۷۳-۹۵.
- رشیدی، محمدمهدی، (۱۳۹۳). "طراحی نظام مدیریت توسعه و نگهداشت سرمایه ی انسانی برتر در صنعت نفت"، پایان نامه دکتری، دانشکده ی علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه تهران.
- شائمی، علی؛ صفری، علی؛ سلیمیان، سمانه. (۱۳۹۴). تعیین تاثیر رضایت جبران خدمات مالی و غیرمالی بر درگیری عاطفی-ذهنی کارکنان با نقش میانجی ادراک از عدالت سازمانی. فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال بیست و چهارم، شماره ۷۸، ۱۷-۳۲.
- شفیعی نیک آبادی، محسن؛ سنگبر، محمدهلی. (۱۳۹۵). مدیریت شایستگی براساس تئوری چشم انداز با رویکرد فازی. فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال بیست و پنجم، شماره ۸۲، ۸۱-۹۸.
- نصر اصفهانی، مهدی و نصر اصفهانی، علی، (۱۳۸۹). "شایسته سالاری در مدیریت جامعه با تاکید براندیشه های سیاسی امام علی(ع)", معرفت سیاسی، ۲(۲): ص ۱۶۰-۱۴۱.
- هسلین، فرانسیس؛ بکهارد، ریچارد و گلداسمیت، مارشال، (۱۳۸۰). "سازمان فردا"، ترجمه امینی، فضل الله، تهران: انتشارات فرا، ص ۱۱.
- Alnaqbi W. (2011). The Relationship between Human Resource Practices and Employee Retention. Degree of Doctor. Edith Cowan University.
- Bernthal, P; Colteryahn, K; Davis, P; Naughton, J; Rothwell, W. J & Wellins, R (2004). ASTD competency study: capping the future. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Bontis, N., (2006). Intellectual capital: an exploratory study that evelops measures and models, *Management decision*, 36(2), pp.63-76
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*. 27(1), pp. 5-12.
- Campbell, J.W., Im,T. & Jeong, J. (2014). Internal Efficiency and turnover Intention: evidence From Local Government in South Korea, *Public Personnel Management*, 43(2), pp. 259-282.
- Dalton, D. R.; Todor, W. D. (1979). "Turnover turned over: An expanded and positive perspective". *Academy of Management Review*, 4, pp.225-235.
- Das, B. and A. Garcia-Diaz. (2011). " Factors Selection guidelines for job evaluation: a computerized statistical procedure", *Computers and Industrial Engineering*, 40, pp. 259-272.
- David, D. Dubois, William J. (2004). Competency-Based Human Resource Management. Davies Black Publishing, p23.
- Davoudi, S. M. M. & Fartash, K. (2013). Turnover Intentions: Iranian Employees. *Journal of Indian Management*, 10(1), pp.89-99.
- Denis C., Michel T.(2011). "Between universality and contingency: An

international study of compensation performance"; *International Journal of Manpower*, 32(8). pp. 856-878.

Dess, G. D.; Shaw, J. D. (2001). "Voluntary turnover, social capital, and organizational performance". *Academy of management review*, 26(3), pp.446-456.

Griffeth, R. W.; Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Thousands Oaks (CA), Sage.

Hellriegel, D., S. E., Slocum, J. W., Jackson, S. E., Louw, L. and Associates,(2012). "Management: Fourth South African Edition"; Oxford, UK: Oxford University Press.

Jeffrey T. B., Paul D. T.(2013). "Managerial compensation: Luck,skill or labor markets? Original Research Article"; *Journal of Corporate Finance*, 21(16). pp. 252-268.

Kaye, B., & Sharon, J. (2001). *Retaining key employees*. Public management, Journal Jan Feb.

Kevin C.K., Lam P. B., McGuinnessJoão P. V.(2013). "CEO gender, executive compensation and firm performance in Chinese-listed enterprises Original Research Article"; *Pacific-Basin Finance Journal*, 21(1). pp.1136-1159.

Lucy, F. (2004). "How can managers reduce employee intention to quit?". *Journal of managerial psychology*, 19(2), pp. 170-187.

Mansfield, R.S . (2005). *Practical Questions in Building Competency Models*. Retrieved from: <http://www.workitect.com>.

Milkovich G., Newman M.J.(2002). "Compensation"; New York: McGraw-Hill.

Nahas, T., Abd-El-Salam, E.M. & Shawky, A.Y. (2013). The impact of leadership behavior and organisational culture on job satisfaction and its relationship among organizational commitment and turnover intentions: A case study on an Egyptian company. *Journal of Business and Retail Management Research*, 7(2), pp. 13-43.

Ozgur O., Murat K., Arun.(2013). "Does risk matter in CEO compensation contracting? Evidence from US restaurant industry Original Research Article"; *International Journal of Hospitality Management*, 34(41), pp. 372-383.

Rahman, W., Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37 (6), pp. 564-579.

Raviva., Elif S.-C.(2013). "Executive compensation, risk taking and the state of the economy Original Research Article"; *Journal of Financial Stability*, 9(1), pp. 55-68.

Schulers R.(1987). "Personal & human resource management"; New York: McGraw-Hill.

Simon, M, Muller, B. H.; Hasselhorn, H. M, (2009). "Leaving the organization or the profession a multilevel analysis of nurses' intentions". *Journal of Advanced Nursing*, 66(3), pp. 616-626.

Spector, P. E. (2000). *Industrial organizational psychology*. Wiley & Sons INC.

Sung S. K.(2012). "Symmetry in the sensitivity of executive bonus compensation to earnings and returns in high-technology"; (Chapter Item), *International Finance Review*, 13, pp. 127-172.