



شناسایی مولفه های استراتژی جبران خدمت و پاداش کارکنان در حوزه مدیریت دانش در صنعت بانکداری (مطالعه موردی : بانک ملت)

فرشته افتخارنژاد^۱

مجید جهانگیرفرد^۲

علی مهدی زاده اشرفی^۳

تورج مجیبی^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۲۱

چکیده

در سال‌های اخیر مقوله طراحی الگوی جبران خدمات مدیران و کارکنان سازمان‌ها، یکی از مباحث حساس، پیچیده و چالش برانگیز در حوزه مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری می‌باشد. مدیران بانک‌ها می‌توانند از طراحی مناسب نظام جبران خدمات و پاداش کارکنان با تاکید بر مولفه های مدیریت دانش استفاده کنند. در پژوهش حاضر با استفاده از ادبیات نظری مؤلفه های موضوع استخراج گردید و در بخش بعد از طریق روش دلفی و مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان مدیریت منابع انسانی در بانک ملت با استفاده از پرسشنامه نیمه ساختار یافته، مؤلفه‌ها و شاخص های استراتژی جبران خدمت و پاداش مبتنی بر دانش تعیین گردید. سپس مؤلفه ها و شاخص‌ها رتبه‌بندی شدند. یافته های پژوهش حکایت از این دارد برای طراحی الگوی جبران خدمت و پاداش مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری باید ۵ مؤلفه کلیدی با ۵ شاخص در زمینه ساختاری، ۵ شاخص در زمینه ارزشی و ۳ شاخص در زمینه رفتاری را به کار گرفت.

کلمات کلیدی: بانکداری، جبران خدمت کارکنان، پاداش، مدیریت دانش، نوآوری.

طبقه بندی موضوعی: G11

۱ گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران، eftekhar.hrm@gmail.com

۲ گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران (نویسنده مسئول) dr.jahangirfard@gmail.com

۳ گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران، mehdizadeh297@yahoo.com

۴ گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران toragmojibi@yahoo.com



۱- مقدمه

امروزه بانک‌ها نقش قابل ملاحظه‌ای در رشد و توسعه اقتصادی هر کشوری دارند. چون رشد اقتصادی و افزایش رفاه و بهبود زندگی در هر کشوری به میزان سرمایه‌گذاری‌ها بستگی دارد که در حقیقت از طریق جمع‌آوری سپرده‌ها و پس‌اندازها توسط سیستم بانکی صورت می‌پذیرد (دل گادیو^۱، ۲۰۲۱). شناسایی نیازها و خواسته های کارکنان و مشتریان همواره در برگیرنده مجموعه‌ای از زوایای پنهان بوده که متناسب با فرهنگ و شرایط هر کشور پیچیدگی‌های خاصی را در خود پرورش داده است، در این میان مدیریت دانش ابزار سودمندی برای سازمان هاست تا سرمایه خود را توسعه دهند و عملکرد مطلوب را بیشینه کنند (سرخوندی^۲، ۱۳۹۷). آنچه در اقتصاد جدید قابل توجه است این است که ساختار آن متکی به دانش و آگاهی است (دهقانی^۳، ۱۳۸۷). در سال‌های اخیر، صنعت بانکداری شاهد رقابت شدید و توأم با تحولات، فرصت‌ها و تهدیدهای زیادی بوده است. به موازات این تحولات، میزان انتظارات مشتریان از شبکه بانکی رشد داشته است، آن چنان که همه مشتریان خواهان دریافت خدمات متنوع و با کیفیت بالا، هستند (قلی پور، ۱۴۰۰).

همچنین شاهد تغییرات متعدد و شکل‌گیری روندهای مهمی در فضای صنعت بانکداری کشور بوده‌ایم. فناوری مالی یکی از مواردی است که با ورود به حوزه بانکداری، بانکداری و خدمات آن را با تغییرات اساسی مواجه خواهد ساخت. فین‌تک‌ها با نوآوری‌های مالی گسترده باعث ایجاد مدل‌های کسب‌وکار جدید، کاربردها، فرایندها و محصولات جدیدی می‌شود که روی بازارهای مالی و صنعت خدمات مالی تاثیر قابل ملاحظه‌ای دارد (مومیوند، ۱۴۰۱). در این راستا، مدیریت دانش در محیط تجاری بسیار رقابتی، نامطمئن و به سرعت در حال تغییر امری حیاتی شده و اگر سازمانی بخواهد مزیت رقابتی داشته باشد توجه به مدیریت دانش ضرورت دارد (موستیکا^۳ و همکاران، ۲۰۲۰). نیروی انسانی به عنوان ارزشمندترین دارایی برای کسب مزیت رقابتی تلقی می‌شوند. با این حال سخت‌ترین دارایی برای مدیریت در سازمان‌ها نیز به شمار می‌روند. بنابراین، مدیریت موثر نیروی انسانی مستلزم استفاده همزمان از سیستم‌های منابع انسانی در درون سازمان‌ها می‌باشد. ساختارهای جبرانی (تشویقی) باعث ایجاد انگیزه عملکردی و سهولت بخشیدن به استخدام و ابقاء کارکنان و مدیران ماهر می‌شود. از لحاظ تئوریک انگیزه‌ها می‌توانند باعث افزایش پاداش مورد انتظار شوند و ثاباً تفاوت ارزش بین عملکرد موفق و ناموفق را افزایش دهند که این دو مورد اشاره به همان پاداش دارد. پاداش می‌تواند به عنوان محرک قوی برای ایجاد انگیزه در مدیران و کارکنان مطرح شود (احمدی و جلالیان، ۱۳۹۸).

موفقیت یک سازمان بستگی به کارکنان آن دارد، رقابت پذیری و بقای سازمان بستگی به داشتن افراد مناسب، در شغل‌های مناسب و در زمان مناسب دارد. همه سازمان‌ها به عامل نیروی انسانی به عنوان یک عامل کلیدی توجه می‌نمایند، مدیران سازمان تلاش می‌کنند که در کارکنان خود چنان انگیزه‌ای به وجود آورند تا ضمن ایجاد احساس سربلندی و خشنودی در کارکنان، سازمان نیز بتواند از نهایت توان، مهارت، دانش و تخصص افراد

¹ Del Gaudio

² Sarkhundi

³ Mustika

برای دستیابی به هدف‌های خود بهره مند گردد. کارکنان دانش محور، افرادی خودانگیخته، فعال، توفیق‌گرا، یادگیرنده و یاد دهنده هستند که فعالیت و ماندگاری هر یک از این افراد برای سازمان مهم است. بنابراین نگهداشت کارکنان اشاره به حفظ کارکنان یک سازمان دارد که می‌تواند با ارایه حقوق، دستمزد خوب، پاداش و جبران خدمات صورت پذیرد (سبک رو، ۱۳۹۵).

بر اساس مبانی نظری و نتایج بررسی مطالعات تجربی، مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار بر بهره‌وری کل عوامل در بانک‌ها شامل سرمایه انسانی، فن‌آوری اطلاعات (بانکداری الکترونیک)، مقیاس فعالیت بانک‌ها، درجه انجماد دارایی‌های مالی، نسبت مصارف به منابع و وضعیت رونق یا رکود اقتصادی کشور می‌باشد (دژسند و همکاران، ۱۳۹۸).

در این ارتباط، منابع انسانی در صنعت بانکداری با توجه به پویایی و تغییرهای مستمر محیط نمی‌تواند یک پدیده ساکن و ثابت باشد، لذا نگاه به محیط کسب و کار و شناسایی ارزش‌های مورد انتظار ذینفعان و جهت‌گیری در راستای آن‌ها می‌تواند در اقدام‌ها و فعالیت‌های حوزه منابع انسانی موثر واقع شود و به افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمانی بیانجامد (میراحمدی، ۱۳۹۹). همچنین باید توجه نمود مولفه سرمایه انسانی با ارزش افزوده اقتصادی، سود هر سهم، بازده دارایی‌ها و بازده سالانه سهام شرکت‌های بورس اوراق بهادار تهران، رابطه مثبت و معناداری دارد (انواری رستمی، ۱۳۹۲). از سوی دیگر کاهش ریسک‌های منابع انسانی مبنای موفقیت بانک‌های دولتی می‌باشند. مدیران و کارکنان با تکیه بر کاهش ریسک‌های رشد و ادامه حیات سازمان را تضمین می‌نمایند. شناسایی ریسک‌های منابع انسانی و تلاش در جهت کاهش ریسک‌های غیر کارکردی باعث دستیابی به بهبود عملکرد می‌شود (اسدی و همکاران، ۱۳۹۹).

در حالی که نویسندگان در گذشته یکپارچه‌سازی مدیریت منابع انسانی و دیدگاه دانش را به عنوان یک مساله حیاتی با پتانسیل قابل توجه شناسایی کرده‌اند، هنوز هم این امر در صنعت بانکداری در بخش دولتی توسعه نیافته است. این کمبود تحقیقات نیاز به مطالعات بیشتر در رابطه استراتژی جبران خدمت و پاداش نیروی انسانی صنعت بانکداری با زمینه‌های مدیریت دانش را نشان می‌دهد. با توجه به توضیحات یادشده، پرسش اصلی پژوهش این است که در طراحی الگوی استراتژی جبران خدمت و پاداش نیروی انسانی مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری در بخش دولتی می‌بایست به کدام مؤلفه‌ها و شاخص‌ها پرداخت؟
به عبارتی در این مطالعه، پژوهشگر دنبال شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت دانش در حوزه استراتژی جبران خدمت و پاداش نیروی انسانی می‌باشد.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

جبران خدمت و پاداش

هر سازمان نظام یافته بر اساس مأموریت خود دارای اهداف بلند مدت و کوتاه مدت است و برای رسیدن به این اهداف، باید استراتژی‌هایی تدوین، اجرا و ارزیابی نماید. مسلماً نظام جبران خدمات کارکنان نیز از این قاعده مستثنا نمی‌باشد و سازمان‌ها برای تحقق اهداف نظام جبران خدمات در بلند مدت لازم است استراتژی خود را بر

مبنای مدیریت استراتژیک، تدوین و اجرا نمایند. یک استراتژی باید قادر به تحقق اهداف سازمان در مسیر رشد و تعالی و خلاقیت و نوآوری باشد. استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی نیز باید در استای اهداف سازمان تدوین گردد. استراتژی جبران خدمات کارکنان به عنوان برنامه های بلند مدت باید در مسیر تحقق اهداف سازمان تدوین و اجرا گردد (انصاری، ۱۳۹۳).

استراتژی جبران خدمات نشان دهنده سوگیری و مسیری است که نیازهای کسب و کار و افراد را با سیاست ها و اقدامات پرداخت سازمان هماهنگ می سازد. چنین استراتژی، چارچوبی برای توسعه و پیاده سازی سیاست ها، اقدامات و فرآیندهای جبران خدمات ایجاد می کند تا بدین ترتیب اطمینان حاصل شود که به افراد در ازای انجام آنچه که احتمال تحقق اهداف سازمان را افزایش می دهد، پرداخت می شود. استراتژی‌های جبران خدمات متنوع اند و بنابراین ساختار استراتژی جبران خدماتی که سازمان‌های مختلف استفاده می کنند با هم تفاوت دارند. اجرای استراتژی جبران خدمات عبارت است از کلیه درآمدهایی که به صورت پول، کالاهای مستقیم یا غیرمستقیم دریافتی کارکنان در ازای خدمات ارائه شده به شرکت می باشد. جبران خدمت را می توان به دو دسته تقسیم کرد: جبران خدمت مستقیم در قالب حقوق، دستمزد و پرداخت های تشویقی، در حالی که جبران خدمت غیرمستقیم می تواند به صورت رفاه کارکنان باشد. به گفته داس و همکاران، (۲۰۱۶) سطح عادلانه جبران خدمت به ادراکی اشاره دارد که کارکنان در مورد عدالت در شیوه های شرکت دارند که شامل جبران خدمت داخلی، جبران خدمت خارجی و کمک هزینه است. جبران خدمت می تواند معانی مختلفی بین افراد مختلف داشته باشد. برای حفظ سبک زندگی شایسته کارکنان، پاداش اولیه ضروری است. با این حال، جبران خدمت همچنین می تواند معیار واقعی ارزش فردی را برای یک سازمان فراهم کند (سیاح و سیلابان^۱، ۲۰۱۸).

مدیران می توانند به منظور نظارت و تأثیرگذاری بر رفتار افراد سازمان و افزایش بهره وری فردی و سازمانی، از طراحی مناسب نظام جبرانی خدمات استفاده کنند. نظام جبران خدمات مناسب می تواند به جذب و حفظ و پرورش نیروی انسانی منجر گردد. برای این منظور نظام جبران خدمات باید انگیزه آور باشد. به طور کلی هر جا سخنی از تناسب نظام جبران خدمات مطرح می گردد، بحث مسائل مربوط به انگیزه پیش می آید، لذا با توجه به نقش و تأثیر نظام مذکور در تغییر رفتار و انگیزه افراد سازمان و افزایش بهره وری، لازم است مدیران توجه لازم را برای طراحی مناسب آن داشته باشند. نیروی انسانی، مهمترین عامل برای موفقیت در هر سازمان است و به شکل فزاینده‌ای به عنوان ارزشمندترین دارایی برای کسب مزیت رقابتی به حساب می آیند و سخت ترین دارایی برای مدیریت در سازمان به شمار می روند؛ بنابراین، مدیریت مؤثر نیروی انسانی مستلزم استفاده همزمان از سیستم های منابع انسانی در درون سازمان ها می باشد. ساختارهای جبرانی (تشویقی) باعث ایجاد انگیزه عملکردی و سهولت بخشیدن به استخدام و بقاء کارکنان و مدیران ماهر می شود و ضمن اینکه جبران خدمات کارکنان در هر سازمانی جزء ابزارها و وسایل مؤثر مدیریت منابع انسانی می باشد، با اعمال مدیریت صحیح این ابزار نه تنها هدف ها و مأموریت های سازمان با کارایی مطلوب و خوبی تحقق پیدا می کنند، بلکه منافع واقعی کارکنان و سازمان ها

^۱ Silaban

نیز تأمین می شود. جبران خدمات مهم ترین جزء در روابط استخدامی و یکی از سنگین ترین هزینه های هر سازمان است. جبران خدمات مفهوم گسترده ای است که فرایند طراحی نظام های حقوق و دستمزد، نظام های پاداش، طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل و همچنین تنظیم جداول حقوق و دستمزد را پوشش می دهد (عباسی و باباجانی، ۱۳۹۸).

قربانی و همکاران، مؤلفه های جبران خدمات بر بهره‌وری اعضای هیأت علمی در دانشگاه های جامع دولتی ایران را شناسایی نمودند. نتایج تحقیق نشان می دهد که جبران خدمات اعضای هیأت علمی از ۲۷ مؤلفه تشکیل شده است که امنیت شغلی، حقوق و مزایا، ارتقاء، استقلال شغلی، سطح و ساختار پرداخت، شرایط کاری مناسب در دانشکده، کیفیت مدیریت و سرپرستی از مهم ترین مؤلفه های سیستم جبران خدمات اعضای هیأت علمی می باشند (قربانی و همکاران، ۱۴۰۰).

جعفری نیا و همکاران به شناسایی ابعاد و مولفه های جبران خدمات استراتژیک در سطح مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی پرداختند. آن ها ۶ تم اصلی، مبنای اصلی پرداخت، انگیزاننده های کوتاه مدت، انگیزاننده های بلند مدت، مزایای مدیریتی، دریافت غیر پایه ای و احترامات سازمانی و همچنین ۵۴ تم فرعی بر مبنای تم های اصلی را شناسایی نمودند (جعفری نیا و همکاران، ۱۳۹۹).

بذرافشان و همکاران با هدف طراحی و تبیین الگوی جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران در بخش دولتی با توجه به قوانین و مقررات موثر و چشم انداز ۱۴۰۴، سازمان گمرک جمهوری اسلامی ایران منطقه جنوب شرق کشور را مورد بررسی قرار دادند. حاصل مطالعه بخش کیفی مدلی شامل ۲ مؤلفه اصلی (برون سازمانی و درون سازمانی)، ۱۰ بعد (عوامل محیطی، عوامل فرهنگی اجتماعی، عوامل مالی مستقیم، عوامل مالی غیر مستقیم، عوامل غیر مالی شغلی، عوامل غیر مالی محیط کار، عوامل سازمانی، عوامل فردی، اسناد بالادستی و چشم انداز سازمان) و ۷۲ عامل بود (بذرافشان و همکاران، ۱۳۹۹).

قربان نژاد و همکاران طی پژوهشی به بررسی آسیب شناسی نظام جبران خدمات در ناجا پرداختند. نتایج بدست آمده نشان داد که در حوزه های حقوق و دستمزد و پاداش در نظام جبران خدمت ناجا آسیب قابل توجهی وجود ندارد و کارکنان از وضعیت پرداخت و پاداش رضایت متوسط دارند. اما در حوزه های خدمات رفاهی و بهداشت و سلامت نظام جبران خدمت در ناجا آسیب پذیری وجود دارد و کارکنان از وضعیت این شاخص ها در سازمان ناراضی می باشند (قربان نژاد و همکاران، ۱۳۹۸).

علی پور و همکاران، مؤلفه های دستاورد کل (جبران خدمات) در نیروی انتظامی جمهوری اسلامی (ناجا) را شناسایی نمودند. نتایج کلی تحقیق حاکی از اهمیت وجود هر دو مفهوم پاداش مالی و غیرمالی در نظام جبران خدمات کارکنان نیروی انتظامی است که در مدل های اقتصادی-انسانی جبران خدمات و از جمله در مدل دستاورد کل مورد تأکید قرار دارند. لذا با توجه به شرایط اقتصادی و کمبود بودجه و اعتبارات در اعطای پاداش های مادی، لازم است مدیران نیروی انتظامی بیش از پیش به ارزش گذاری پاداش های غیرمالی برای برانگیختن کارکنان در سازمان بپردازند (علی پور و همکاران، ۱۳۹۸).

آیباعی اصفهانی تأثیر سیستم جبران خدمات مبتنی بر عملکرد و بازاریابی داخلی بر انعطاف پذیری منابع انسانی را بررسی نمود. یافته‌های پژوهش نشان داد که سیستم جبران خدمات مبتنی بر عملکرد و بازاریابی داخلی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر مثبت دارند، ولی نقش تعدیل‌کنندگی بازاریابی داخلی در این رابطه تأیید نشد. بنابر این می‌توان نتیجه‌گیری نمود که هتل‌ها می‌توانند با قرار دادن عملکرد مدیران به عنوان مبنای جبران خدمات و بکارگیری بازاریابی داخلی زمینه مناسبی را برای ارتقای انعطاف‌پذیری منابع انسانی فراهم سازند (آیباعی اصفهانی، ۱۳۹۸).

حمیدی زاده طی مطالعه ای تاثیر طرح جبران خدمات انگیزه محور بر عملکرد مدیریتی با تبیین نقش متغیرهای تعدیل‌کننده عدم تقارن اطلاعاتی و تعهد سازمانی را بررسی نمود. نتایج پژوهش حاکی از تأثیر مثبت متغیر جبران خدمات انگیزه محور بر عملکرد مدیریتی است. نتایج پژوهش همچنین بیانگر تأثیر مثبت متغیرهای جبران خدمات انگیزه محور بر عملکرد مدیریتی با لحاظ نمودن نقش تعدیل‌کنندگی تعهد سازمانی می‌باشد. هم چنین نتایج پژوهش تأثیر منفی جبران خدمات انگیزه محور بر عدم تقارن اطلاعاتی و هم چنین عدم تقارن اطلاعاتی بر عملکرد مدیریتی را بیان می‌کند. (حمیدی زاده، ۱۳۹۸)

با توجه به بررسی‌ها و مطالعات انجام شده، استراتژی جبران خدمت و پاداش منابع انسانی مطابق با جدول ۱، شامل مراحل ذیل می‌باشد:

جدول ۱- مؤلفه‌های استراتژی جبران خدمت و پاداش منابع انسانی

۲۰۱۴ آرستراتژی	۲۰۰۸ نو و دیگران	۱۳۸۹ انطقی	۱۳۹۵ جهانگیر فرد	۱۳۹۴ قلی پور	۱۳۹۱ استوارت	زیر مؤلفه های جبران خدمت
✓		✓	✓	✓	✓	بررسی محیط و مدل تجاری و راهبردهای کلان سازمان
✓		✓			✓	شناخت ارزش های سازمان و فلسفه رهبری
	✓	✓	✓	✓	✓	تعریف گروه های پرسنلی از لحاظ وظیفه
✓	✓	✓	✓	✓	✓	تعیین سیاستها و برنامه پرداخت و پاداش
✓			✓			پرداخت به اندازه میزان مشارکت

(منبع: یافته های پژوهشگر)

¹ Stewart

مدیریت دانش

وجود استراتژی روشن و تعریف شده مدیریت دانش نمی تواند باعث ایجاد ارزش سازمانی برای کارکنان شود و آنان را بر این ارزشها متمرکز کند؛ بنابراین مدیران می بایست به عنوان مدل ساز فرهنگی کارکنان استراتژی-های مدیریت دانش را همراستا با استراتژی سازمان تعریف و اهداف را به منظور اجرای موفق مدیریت دانش مورد بازبینی قرار دهند. از آنجاکه ساختارهای سنتی عموماً وظیفه گرا هستند که می تواند مانعی برای مدیریت دانش باشد، تغییر به سمت ساختارهای جدید که کمتر سلسله مراتبی هستند می تواند به عنوان یک استراتژی در نظر گرفته شود (موسوی زاده، ۱۳۹۸).

مدیریت دانش یک نظام در حال تکامل است. سرنکو پنج مرحله تکامل را شناسایی کرد. تمرکز و روش های نظم مدیریت دانش عبارتند از: ۱۹۹۶ - ۲۰۰۱ (شروع)، ۲۰۰۲ - ۲۰۰۶ (توسعه اولیه)، ۲۰۰۷ - ۲۰۱۲ (سخت گیری و تحکیم)، ۲۰۱۳ - ۲۰۱۶ (پیشرفت روش شناسی) و ۲۰۱۷ - ۲۰۱۹ (مرحله بلوغ) (سرنکو^۱، ۲۰۲۱). راجان و همکارانش در سال ۱۹۹۹ پرسشنامه ای را تهیه کردند که میزان استفاده از دانش را در سازمان نشان می دهد و به کمک آن می توان میزان موفقیت مدیریت دانش را در سازمان ها سنجید. آن ها مدیریت دانش را سه بعد ساختاری، ارزشی و رفتاری مورد سنجش قرار دادند. (الوانی، ۱۳۸۲)

مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی

گوپ^۲ و همکاران (۲۰۱۸) بیان می کنند که مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش دو محرک ارزشمند و وابسته به هم هستند. یکی از راهبردهای ارتقای کیفیت منابع انسانی، ترویج اشتراک دانش بین کارکنان است. علاوه بر منابع انسانی، دانش نیز استراتژیک ترین منبع و مزیت رقابتی برای سازمان ها محسوب می شود و مدیریت دانش برای موفقیت یک گروه یا سازمان بسیار مهم و حیاتی تلقی می شود (یانو^۳ و همکاران، ۲۰۱۹). برای یک شرکت مهم است که دارایی های منابع انسانی ای داشته باشد که در مواجهه با رقابت شدید بین شرکت های که فناوری مهندسی برای ماشین های کارآمد را ارائه می کنند، بسیار رقابتی باشد. مشخص است که اشتراک دانش یکی از کلیدهای شرکت ها برای بقا در این رقابت است. اشتراک دانش سازمانی متشکل از داده ها و اطلاعاتی است که توسط افراد و کسب و کارها از طریق قوانین و مقررات شرکت مدیریت و ایجاد می شود (رامادیان^۴ و همکاران، ۲۰۲۰).

در پژوهشی فرآیندهای مدیریت دانش (کسب دانش، اشتراک دانش، ایجاد دانش و حفظ دانش) و رویکردهای مدیریت دانش (شبکه های اجتماعی، تدوین و شخصی سازی) بر رضایت شغلی و چگونگی افزایش کار کارکنان است مورد بررسی قرار گرفت. تجزیه و تحلیل نشان داد که فرآیندها و رویکردهای مدیریت دانش بر رضایت شغلی و عملکرد کاری تأثیر مثبت و معناداری دارد. رویکردهای اشتراک دانش، حفظ دانش، کدگذاری و شخصی سازی

¹ Serenko

² Gope

³ Yao

⁴ Ramadian

تأثیر بسزایی بر رضایت شغلی دارند و کسب دانش، ایجاد دانش و رویکرد شبکه اجتماعی تأثیر معناداری بر رضایت شغلی ندارند. آن ها توصیه نمودند که فعالیت های مدیریت دانش را در سازمان خود اجرا کنند تا عملکرد کارکنان دانش و رفاه کارکنان در محل کار را بهبود بخشند (الیوبی^۱ و همکاران، ۲۰۱۸).

باسکورو^۲، ویداجا و سودارمادجی (۲۰۲۰) به تحلیل رابطه رهبری تحول آفرین، پاداش و مدیریت دانش بر عملکرد کارکنان از طریق انگیزه کاری در شرکت های مشاوره مهندسی در منطقه پایتخت جاکارتا پرداختند. نتایج نشان داد رهبری تحول آفرین تأثیر معنی داری بر انگیزه کاری و عملکرد کارکنان داشت. پاداش تأثیر معنی داری بر عملکرد کارکنان از طریق انگیزه کاری داشت و در نهایت مدیریت دانش تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان از طریق انگیزه کاری داشت.

کسب و کارهای موفق، برای ارتقای عملکرد کلی سازمان، نیازمند شیوه های مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا و ظرفیت مدیریت دانش مؤثر هستند. رشد سریع شرکت های محلی و چند ملیتی که در صنایع دانش بر فعالیت می کنند، رقابت جهانی در بازار کار و همچنین برای اقتصادهای در حال توسعه را افزایش داده است. بنابراین جذب سرمایه انسانی ارزشمند، حفظ استعدادها و مدیریت مؤثر دانش برای ارائه آخرین فناوری ها و راه حل ها و خدمات نوآورانه، بزرگ ترین چالش در صنعت مدرن فناوری اطلاعات است. طی مطالعه ای تأثیر شیوه های مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا بر ظرفیت مدیریت دانش از طریق تجزیه و تحلیل چهار شرکت فعال در بخش فناوری اطلاعات هند مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس مطالعات موجود در این زمینه، پنج شیوه مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالایی کلیدی (یعنی استخدام و انتخاب، آموزش و توسعه، پاداش و جبران خدمات، حفظ کارکنان و توسعه شغلی) و همچنین دو فرآیند کلیدی حمایت کننده از ظرفیت مدیریت دانش (یعنی کسب دانش و اشتراک دانش) وجود دارد (گوپ^۳، ایلیا و پسینت، ۲۰۱۸).

عوامل متعددی بر تسهیم دانش تأثیر می گذارند، از جمله اجرای استراتژی جبران، تعهد عاطفی و قراردادهای روان شناختی. پژوهشی با هدف تحلیل تأثیر اجرای استراتژی جبران بر تسهیم دانش به صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق تعهد عاطفی و قراردادهای روان شناختی را انجام داد. بر اساس تجزیه و تحلیل و بحثی که در این تحقیق انجام شده است، نتیجه ای که می توان گرفت این است که اجرای استراتژی جبران تأثیر مثبت و ناچیز بر اشتراک دانش در دارد و اجرای استراتژی جبران خسارت تأثیر مثبت قابل توجهی بر تعهد عاطفی دارد. تعهد عاطفی تأثیر مثبت قابل توجهی بر اشتراک دانش دارد. تعهد عاطفی به طور کامل رابطه بین اجرای استراتژی جبران خسارت و به اشتراک گذاری دانش در را واسطه گری می کند. اجرای استراتژی جبران خسارت تأثیر مثبت قابل توجهی بر قرارداد روانی دارد. قرارداد روان شناختی تأثیر مثبت قابل توجهی بر اشتراک دانش دارد. قرارداد روان شناختی رابطه بین اجرای استراتژی جبران خسارت و اشتراک دانش در را به طور کامل واسطه گری می کند. (رامادیان و همکاران، ۲۰۲۰).

¹ Alyoubi

² Baskoro, Widjaja, and Sudarmadji

³ Gope, Elia and Passiante

نتایج تحقیقات انجام شده نشان می دهد که توانمندسازهای مدیریت دانش تأثیر قابل توجهی بر فرآیندهای مدیریت دانش دارند. نتایج همچنین نشان می دهد که فرآیندهای مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی به طور مستقیم و غیرمستقیم از طریق نوآوری و سرمایه فکری تأثیر می گذارد.

توسعه استراتژیک منابع انسانی بر مدیریت استراتژیک آموزش، کارراه و فعالیت های پرورش متخصصان و مدیران به منظور دستیابی به اهداف سازمان، استفاده بهینه از دانش و مهارت های فردی کارکنان و تحقق یادگیری بلندمدت کارکنان در مورد استراتژی های کسب و کار و شرکت تمرکز دارد (هایت^۱، ۲۰۱۱).

اگرچه اهمیت مدیریت دانش در سازمان ها به طور فزاینده ای شناخته شده، اما یک چارچوب واحدی وجود ندارد که بتواند سازمان ها را در اجرای یک فرایند مدیریت دانش به روشی رسمی راهنمایی کند. هر چارچوب مدیریت دانش که توسط یک سازمان خاص اتخاذ شده باشد تنها در صورت متناسب بودن با آن سازمان می تواند موفقیت آمیز باشد در غیر این صورت باید توسط کاربران اصلاح گردد و توسعه یابد (پانچولی و پانچولی^۲، ۲۰۱۴، ۱۱۴)

جبران خدمت و پاداش کارکنان و مدیریت دانش

دانش و مدیریت دانش پایه اساسی هر سازمانی است که در اقتصاد مبتنی بر دانش فعالیت می کند. مسائل مربوط به عملکرد دانش به طور گسترده در سال های گذشته از دیدگاه های مختلف مورد بحث قرار گرفته است: ایجاد، اکتساب، انتقال/به اشتراک گذاری، استفاده، از دست دادن، و غیره. لیکن، فرآیند دانش و ابتکارات مدیریت دانش اغلب با شکست مواجه می شوند. برای الهام بخشیدن به توسعه مداوم دانش، شرکت ها در حال توسعه برنامه های تشویقی مختلف هستند. معمولاً پاداش ها به عنوان ابزاری برای تشویق گسترش دانش در بین سازمان ها عمل می کنند از آنجایی که دانش توسط انسان ایجاد، کسب، به اشتراک گذاشته و از دست می رود، افراد می توانند با ایجاد محیط مناسب و با تأثیرگذاری بر کارکنان به منظور دستیابی به معادله تعادل، آن را در درون سازمان مدیریت کنند. سیستم پاداش نشان دهنده انگیزه اصلی عملکرد کارکنان است. انتخاب مدلی که هم سهم کارمند در توسعه دانش را در نظر بگیرد و هم جبران مناسبی را برای چنین اقداماتی ایجاد کند بسیار دشوار است. (خازویا^۳، ۲۰۲۲).

مارتچیو^۴ (۲۰۱۵) مدیریت جبران خدمات استراتژیک را این گونه تعریف می نماید که طراحی و اجرای سیستم جبران خدماتی که هم انگیزه نیروی انسانی و هم استراتژی کسب و کار را با هم تقویت نماید. مدیریت جبران خدمات استراتژیک نوعی رویکرد، در زمینه توسعه و اجرای بلندمدت استراتژی های جبران خدمات بوده و در ضمن شامل رهنمودهایی است که این استراتژی ها را از ابتدا پایه ریزی می کنند.

¹ Hite

² Pancholi&Pancholi

³ Khazieva

⁴ Martocchio

تحقیقات نشان می دهد که هر چهار فرآیند مدیریت دانش (ایجاد دانش، جذب و ذخیره سازی دانش، اشتراک دانش و کاربرد و استفاده از دانش) تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد عملیاتی، کیفیت و نوآوری بخش عمومی در امارات دارد (احبابی^۱، ۲۰۱۸).

مدیریت دانش به صورت مستقیم و غیرمستقیم از طریق اقدامات راهبردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد. ارزیابی عملکرد و جبران خدمت زمینه لازم جهت تقویت رفتار کارکنان و ترغیب آنها به همراهی با اهداف سازمان را فراهم می نماید (رجبی فرجاد و مطیعان نجار، ۱۳۹۷).

احد زاده و همکاران الگوی جبران خدمات کارکنان دولت و مقایسه تطبیقی آن در امور چهارگانه فعالیت دستگاه های اجرایی براساس قانون مدیریت خدمات کشوری شامل امور حاکمیتی، امور اجتماعی، فرهنگی و خدماتی، امور زیربنایی و امور اقتصادی را طراحی نمودند. نتایج بررسی های انجام شده نشان داد که جبران خدمات، ۶ بعد اصلی شامل: حق شاغل، حق شغل، فوق العاده خاص، پاداش عملکرد، جایزه و رفاه می باشد (احد زاده، ۱۴۰۰).

ایمانی و همکاران بر مبنای پارادایم تفسیری و مبتنی بر روش مدل سازی ساختاری تفسیری مدل نظام جبران خدمات کارکنان در راستای ارتقای سلامت نظام اداری را ارائه نمودند. یافته ها نشان داد نظام جبران خدمات کارکنان در صورتی به ارتقای سلامت اداری منجر خواهد شد که از هفت مولفه کنترل داخلی، رویه های عادلانه، پرداخت مبتنی بر عملکرد، رویه های قانونی، رویه های شفاف، رویه های مستند و پرداخت انگیزاننده برخوردار باشد. طبق یافته ها، چهار مولفه در ناحیه پیوندی قرار گرفته اند که عبارت اند از «کنترل های داخلی»، «رویه های مستند»، «رویه های شفاف» و «رویه های عادلانه». این مولفه ها پویا محسوب می شوند؛ بدان معنا که هر تغییری در آنها می تواند کل سیستم را تحت تاثیر قرار دهد. مولفه هایی که در ناحیه مستقل قرار گرفته اند، شامل دو مولفه «رویه های قانونی» و «پرداخت مبتنی بر عملکرد» می شود که قدرت نفوذ و هدایت زیاد این دو مولفه در مدل را نشان می دهد. همچنین مولفه «پرداخت انگیزاننده» در ناحیه وابستگی قرار گرفته است که از میزان وابستگی زیاد این مولفه به سایر مولفه ها حکایت می کند. لذا نظام جبران خدمات در راستای ارتقای سلامت نظام اداری، بایستی از رویه های شفاف و مستند برخوردار باشد و عدالت محوری را در اولویت قرار دهد. همچنین اثربخشی نظام جبران خدمت در راستای ارتقای سلامت اداری در گرو تبعیت رویه ها از قوانین و مقررات، استقرار کنترل های داخلی، پرداخت های انگیزاننده و مبتنی بر عملکرد است (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۹).

فانی و دانایی فرد پس از بررسی وضع موجود جبران خدمات نسبت به آرایه یک مدل نظام جبران خدمات در سازمان های دانش بنیان فناوری محور اقدام نمودند. آن ها عنوان نمودند تمامی مولفه های شانزده گانه جبران خدمات که ذیل پنج بعد حقوق و دستمرد، مزایا، تعادل کار زندگی، عملکرد و شناخت و فرصت های مسیر شغلی و پیشرفت قرار دارند، پایین تر از حد متوسط ارزیابی شده اند و در نهایت پنج مضمون فراگیر تحت عنوان «عوامل مداخله گر درون سازمانی»، «عوامل مداخله گر برون سازمانی»، «جبران خدمات در سازمان دانشی»، «پیامدهای فردی» و «پیامدهای سازمانی» جهت طراحی مدل نظام جبران خدمات احصا شدند (فانی و دانایی فرد، ۱۳۹۹).

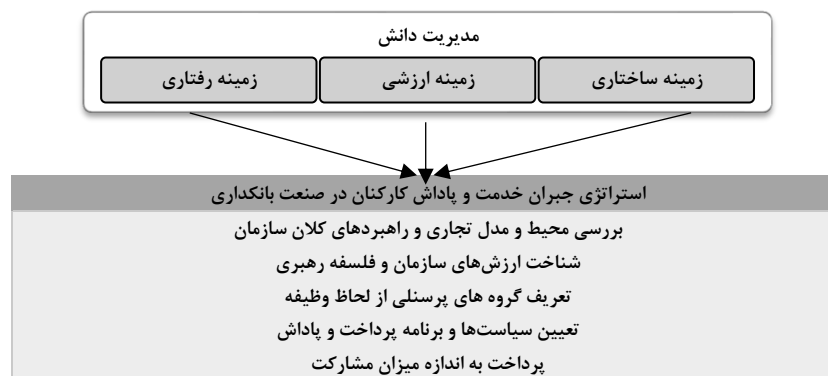
¹ Al Ahabbi

۳- مدل مفهومی پژوهش

این گونه به نظر می رسد که سازمان ها با بیشتر اهمیت دادن به دانایی خود نسبت به دیگر منابع و دارایی های سنتی، به اقتصاد دانش محور روی آورده اند. در این میان بانک ها که نقش بسیار مهمی در اقتصاد هر کشوری دارند توجه خاصی به مدیریت دانش نشان داده اند و برای پاسخگویی بهتر به تغییرات محیط کسب و کار، به ضرورت استفاده از تجربه و دارایی های معنوی خود پی برده اند. کاربرد مدیریت دانش در صنعت بانکداری با صنایع دیگر تفاوتی ندارد اما افزایش پیچیدگی محیط بانکی اجرای آن را دشوارتر می نماید (محمد اسماعیل، ۱۴۰۰).

بانک ها با توجه به تغییرات شگرف در حوزه بانکداری و بروز تحولات دیجیتال نیازمند کارکنان دانش محور می باشند و می بایست استراتژی جبران خدمت و پاداش خود را در راستای چشم انداز و مأموریت خود به نوعی تنظیم نمایند تا کارکنان آن ها بتوانند پاسخگوی نیازهای متغیر محیطی و درون سازمانی باشند.

پس از مطالعه مدل های استراتژی جبران خدمت و پاداش و مدیریت دانش و با توجه به موارد ذکر شده مدل مفهومی پژوهش به شرح شکل یک در نظر گرفته شد.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

منبع: یافته های پژوهشگر

۴- روش شناسی

متغیرهای پژوهش

پرسش اصلی پژوهش این است که در طراحی الگوی استراتژی جبران خدمت و پاداش کارکنان در صنعت بانکداری در بخش دولتی می بایست به کدام مؤلفه ها و شاخص ها پرداخت؟

به عبارتی در این مطالعه، پژوهشگر به دنبال شناسایی و تبیین مؤلفه ها و شاخص های استراتژی جبران خدمت و پاداش مبتنی بر دانش می باشد. براین اساس متغیرهای پژوهش شامل استراتژی جبران خدمت و پاداش کارکنان

و مدیریت دانش می باشد که متغیر مدیریت دانش براساس پرسشنامه استاندارد الگوی ارزیابی مدیریت دانش راجان مورد بررسی قرار می گیرد.

جامعه آماری پژوهش

جامعه آماری تحقیق شامل خبرگان فعال در حوزه منابع انسانی و مدیران ارشد و میانی حوزه های منابع انسانی ، آموزش و طرح و برنامه بانک ملت می باشد. از روش نمونه گیری گلوله برفی برای تعیین تعداد خبرگان استفاده شد. بدین صورت که در ابتدا ۸ نفر به عنوان خبرگان اولیه (خبرگان شناخته شده و معروف در امرحوزه نیروی انسانی) مشخص شدند.

شاخص انتخاب این افراد الف) داشتن سابقه علمی و پژوهشی، ب) سابقه اجرایی ج) دارای تجربه کاری بالای ۱۵ سال، د) داشتن فعالیت در زمینه حوزه های منابع انسانی (مخصوصاً حوزه استراتژی های منابع انسانی و طرح و برنامه) بوده است و در طول مصاحبه، افراد جدیدی از طریق خبرگان فوق معرفی و شناسایی شدند که در مجموع ۱۵ نفر به عنوان خبرگان تحقیق حاضر مشخص شدند.

روش تحقیق

از نظر هدف و جهت گیری پژوهش تحقیق حاضر از نوع بنیادی و کاربردی است. در ابتدا ، با استفاده از منابع اطلاعاتی مختلف شامل ادبیات نظری موضوع ، مقالات مرتبط و با اتکاء به مدل های مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش ، مؤلفه های استراتژی جبران خدمت و پاداش کارکنان و مدیریت دانش استخراج گردید. در بخش بعد از طریق روش دلفی ، مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان مدیریت منابع انسانی در بانک ملت و با استفاده از پرسشنامه نیمه ساختار یافته مؤلفه ها و شاخص های استراتژی جبران خدمت و پاداش مبتنی بر دانش تعیین گردید. در بخش کمی، پس از طراحی پرسشنامه مقایسات زوجی ، نظرات خبرگان منابع انسانی جمع آوری و با استفاده از نرم افزار Expert Choice مؤلفه ها و شاخص ها وزن دهی و رتبه بندی شدند.

۵- یافته های پژوهش

بنابراین برای پاسخ به سوال تحقیق ، ابتدا مؤلفه های استراتژی جبران خدمت و پاداش کارکنان در صنعت بانکداری و مؤلفه های مدیریت دانش براساس الگوی ارزیابی راجان در سه دور دلفی استخراج و سپس مؤلفه های استراتژی جبران خدمت و پاداش مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری با شاخص های مربوطه استخراج گردید. برای شروع دور اول پرسشنامه ها و همچنین در بقیه مراحل (دور دوم و سوم) پرسشنامه ها به طور مستقیم در بین خبرگان توزیع شده است. طبق جدول ۱ میزان پاسخگویی پاسخ دهندگان (۱۵ نفر خبره) با میانگین بالای ۹۵٪ بوده است.

جدول ۱- میزان پاسخ دهی خبرگان

میزان پاسخ دهی	خبرگان	گروه
٪۹۵	۱۴	دور اول
٪۱۰۰	۱۵	دور دوم
٪۱۰۰	۱۵	دور سوم

منبع: یافته های پژوهشگر

استراتژی جبران خدمت و پاداش

پرسشنامه دور اول دلفی با توجه به ابعاد و شاخص های ذکر شده طراحی گردید و همانطور که اشاره شد این پرسشنامه در مدل اولیه ۵ مولفه برای استراتژی جبران خدمت و پاداش طراحی گردید. علاوه بر این در پرسشنامه طراحی شده دور اول از خبرگان خواسته شده بود که مولفه های دیگری که از دیدگاه آن ها در خصوص طراحی الگوی استراتژی جبران خدمت و پاداش وجود دارند ذکر نمایند. در مجموع ۱۵ پرسشنامه برای پاسخگویان ارسال و برای تحلیل گردآوری گردید. برای این حالت در تجزیه و تحلیل داده ها از میانگین نظرات استفاده شد. بعد از آن، تابع مثلثاتی مربوط به هر عامل تاثیر گذار را از پرسشنامه کارشناس و بر اساس فرمول های زیر به دست آورده شده است:

$$\begin{aligned} \tilde{A} &= (L_A, M_A, U_A) \\ L_A &= \min (X_{A1}), 1 = 1, 2, 3, \dots, n \\ M_A &= (X_{A1} * X_{A2} * \dots * X_{An})^{1/n} \\ U_A &= \max (X_{Ai}), i=1, 2, 3, \dots, n \end{aligned}$$

بر اساس این تابع مثلثاتی، \tilde{A} مقدار اهمیت عامل تاثیر گذار U_A, M_A, L_A, A به ترتیب حد پایینی، میانگین هندسی و حد بالایی مقادیر گروه تصمیم گیری برای عامل تاثیر گذار A هستند، مقدار تصمیم گیرنده A برای عامل تاثیر گذار A است.

اگر میانگین های هندسی تابع مثلثاتی برای هر عامل تاثیر گذار، تابع عضویت M_A را تشکیل دهد، نشان دهنده درک مشترک گروه تصمیم گیری برای این عامل است.

برای غربال کردن عوامل نامناسب، مقدار آستانه S^1 انتخاب شده و بر طبق روابط زیر ایجاد می شود:

$$(1) M_A \geq S: \text{ عامل تاثیر گذار } A \text{ پذیرفته می شود.}$$

$$(2) M_A < S: \text{ عامل تاثیر گذار } A \text{ حذف می شود.}$$

البته باید در نظر گرفت که مقدار آستانه با استنباط ذهنی تصمیم گیرنده معین می شود و مستقیماً بر روی تعداد عواملی که غربال می شوند، تاثیر خواهد گذاشت (هیچ راه ساده یا قانون کلی برای تعیین مقدار آستانه وجود ندارد). در این پژوهش، بر طبق نظر چن و وانگ (۲۰۱۰)، عدد ۳ را به عنوان مقدار S در نظر گرفته شده است که بر طبق آن عواملی که دارای میانگین هندسی پایین تر از ۳ هستند، حذف خواهند شد. نتایج میانگین هندسی در جدول ۲ آورده شده است.

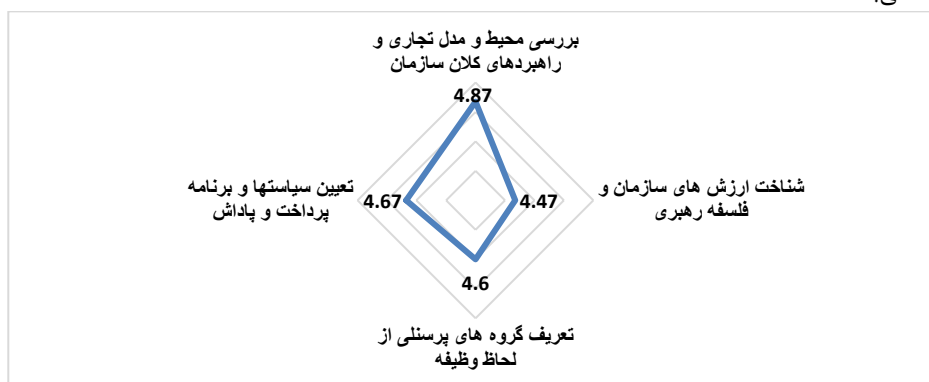
جدول ۲- نتایج حاصل از تحلیل پرسشنامه دور اول دلفی استراتژی جبران خدمت و پاداش نیروی انسانی

مؤلفه های استراتژی جبران خدمت و پاداش نیروی انسانی مبتنی بر دانش	میانگین	تائید / رد
بررسی محیط و مدل تجاری و راهبردهای کلان سازمان	۳.۵۷	تائید
شناخت ارزش های سازمان و فلسفه رهبری	۴.۳۶	تائید
تعریف گروه های پرسنلی از لحاظ وظیفه	۴.۰۷	تائید
تعیین سیاستها و برنامه پرداخت و پاداش	۴.۷۱	تائید
پرداخت به اندازه میزان مشارکت	۲.۷۱	رد

منبع: یافته های پژوهشگر

پرسشنامه دور دوم دلفی با توجه به نتایج به دست آمده از پرسشنامه دور اول طراحی گردید با توجه به قواعد بیان شده دلفی، شاخص های ارزیابی شده در نهایت مشخص گردید که از ۵ مؤلفه ارائه شده در دور اول چهار مؤلفه میانگین لازم را برای حضور دور دوم دلفی به دست آوردند. و شاخص پرداخت به اندازه میزان مشارکت حذف شد. در دور دوم دلفی نیز برای تحلیل داده ها از روش های آمار توصیفی استفاده گردید و چهار شاخص ارائه شده مورد تائید قرار گرفتند. در دور سوم دلفی باهدف دریافت نظرات خبرگان بر مبنای تحلیل پرسشنامه دور دوم، پرسشنامه توزیع و از ۱۵ پرسشنامه، ۱۵ پرسشنامه دریافت گردید. در این مرحله نیز با توجه به اینکه هیچگونه شاخص جدیدی از سوی خبرگان اضافه نشد و همانطور که گفته شد اگر خبرگان به عاملی امتیاز ۳ و بیشتر داده باشند اجماع حاصل شده است. با توجه به پاسخ های خبرگان به شاخص ها همه شاخص ها به میزان بالایی مورد اجماع خبرگان قرار گرفت.

براین اساس ۴ مؤلفه کلیدی استراتژی جبران خدمت و پاداش مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری مطابق نمودار یک می باشند.



نمودار ۱ - استراتژی جبران خدمت و پاداش مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری

منبع: یافته های پژوهشگر

مدیریت دانش

براساس الگوی ارزیابی مدیریت دانش راجان، پرسشنامه مربوطه با ۳۸ گویه تنظیم و به خبرگان ارائه شد که در سه مرحله دلفی، مدیریت دانش با سه مؤلفه کلیدی ۱- ساختاری ۲- ارزشی و ۳- رفتاری و ۳۸ شاخص مورد تأیید خبرگان قرار گرفت.

استراتژی جبران خدمت و پاداش مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری:

در گام بعد با توجه به مؤلفه های استراتژی جبران خدمت و پاداش و مدیریت دانش در صنعت بانکداری، پرسشنامه نهایی تنظیم گردید و در میان خبرگان توزیع گردید و اگر خبرگان به عاملی عاملی امتیاز ۳ و بیشتر داده باشند مؤلفه مزبور مورد اجماع قرار گرفته است.

در این مرحله پس از شناسایی مؤلفه ها، با استفاده از روش AHP و نرم افزار Expert Choice نسبت به وزن دهی و رتبه بندی مؤلفه ها اقدام شد.

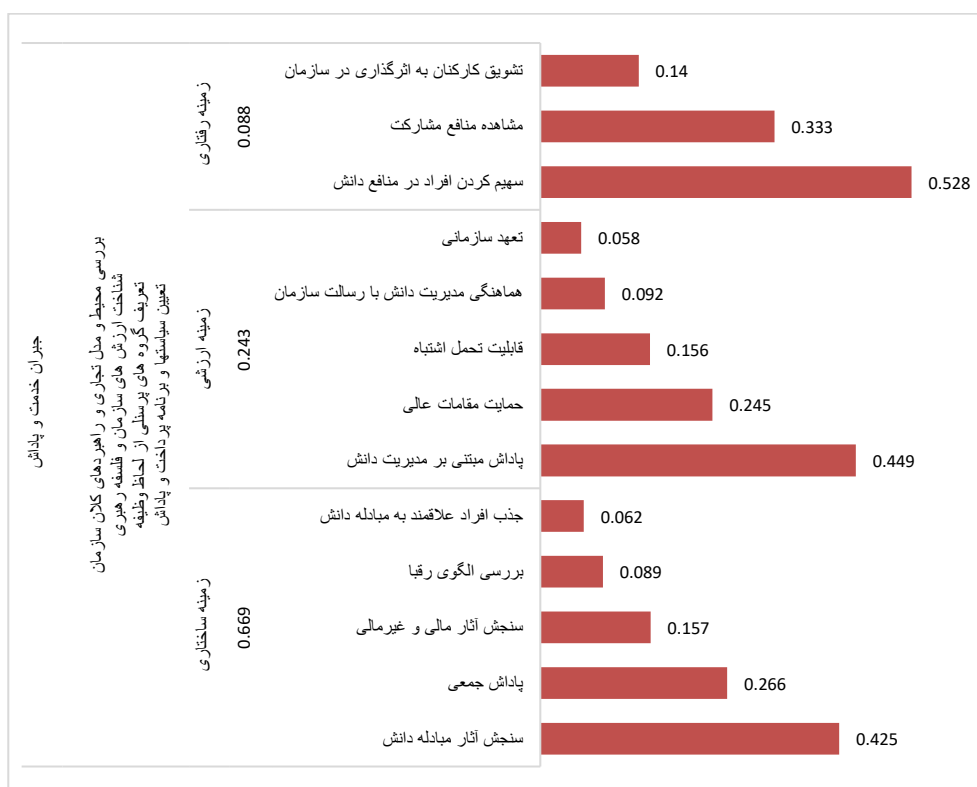
با توجه به نتایج حاصل از تحلیل یافته ها، مؤلفه ها و شاخص های استراتژی جبران خدمت و پاداش مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری در بخش دولتی به شرح جدول شماره ۳ می باشد.

جدول ۳- مولفه ها و شاخص های استراتژی جبران خدمت و پاداش مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری

استراتژی	مؤلفه	وزن مؤلفه	شاخص	رتبه	وزن شاخص
جبران خدمت و پاداش مبتنی بر دانش بررسی محیط و مدل تجاری و راهبردهای کلان سازمان	زمینه ساختاری	۰.۶۶۹	سنجش آثار مبادله دانش	۱	۰.۴۲۵
			پاداش جمعی	۲	۰.۲۶۶
			سنجش آثار مالی و غیرمالی	۳	۰.۱۵۷
			بررسی الگوی رقبا	۴	۰.۰۸۹
			جذب افراد علاقمند به مبادله دانش	۵	۰.۰۶۲
شناخت ارزش های سازمان و فلسفه رهبری تعریف گروه های پرسنلی از لحاظ وظیفه تعیین سیاستها و برنامه پرداخت و پاداش	زمینه ارزشی	۰.۲۴۳	پاداش مبتنی بر مدیریت دانش	۱	۰.۴۴۹
			حمایت مقامات عالی	۲	۰.۲۴۵
			قابلیت تحمل اشتباه	۳	۰.۱۵۶
			هماهنگی مدیریت دانش با رسالت سازمان	۴	۰.۰۹۲
			تعهد سازمانی	۵	۰.۰۵۸
زمینه رفتاری	۰.۰۸۸	سهیم کردن افراد در منافع دانش	۱	۰.۵۲۸	
		مشاهده منافع مشارکت	۲	۰.۳۳۳	
		تشویق کارکنان به اثرگذاری در سازمان	۳	۰.۱۴	

منبع: یافته های پژوهشگر

براین اساس، نتایج حاصله را می توان به شرح نمودار شماره ۲ مشاهده نمود.



نمودار ۲- الگوی استراتژی جبران خدمت و پاداش مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری در بخش دولتی

منبع: یافته های پژوهشگر

۶- نتیجه گیری و بحث

هدف این مقاله شناسایی و تبیین مؤلفه ها و شاخص های استراتژی جبران خدمت و پاداش مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری بوده است. در مدل ها و رویکردهای نوین علم مدیریت و توسعه، صاحب نظران و پژوهشگران، پیدا کردن حوزه ای که در آن مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی با هم اشتراک ندارند، بسیار مشکل است. برای انجام پژوهش با توجه به ماهیت و هدف پژوهش از رویکرد کیفی بهره گرفته شد و پدیده محوری مورد مطالعه "ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های" استراتژی های جبران خدمت و پاداش مبتنی بر دانش بود. برای انجام مصاحبه ها، از جامعه آماری خبرگان فعال در حوزه منابع انسانی و مدیران ارشد و میانی حوزه های منابع

انسانی، آموزش و طرح و برنامه بانک ملت ۱۵ نفر به شیوه نمونه گیری گلوله برفی انتخاب و با روش مصاحبه و مطالعات کتابخانه ای داده ها و اطلاعات مورد نیاز گردآوری شد.

یافته های پژوهش حکایت از این دارد برای طراحی الگوی جبران خدمت و پاداش مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری باید ۴ مؤلفه کلیدی با ۵ شاخص در زمینه ساختاری، ۵ شاخص در زمینه ارزشی و ۳ شاخص در زمینه رفتاری را به کار گرفت.

نظام جبران خدمت و پاداش کارکنان در بانک ها می بایست با سایر استراتژی های نظام مدیریت منابع انسانی همسو و هماهنگ باشد و بانک ها در حوزه منابع انسانی به صورت جزیره ای عمل ننمایند.

در این بین شاخص های ساختاری دارای اهمیت بیشتری در تدوین الگوی طراحی شده می باشند. با توجه به بررسی های انجام شده پیشنهاد می گردد در فرآیند تدوین استراتژی جبران خدمت و پاداش کارکنان مبتنی بر دانش در صنعت بانکداری در بخش دولتی شامل بررسی محیط و مدل تجاری و راهبردهای کلان سازمان، شناخت ارزش های سازمان و فلسفه رهبری، تعریف گروه های پرسنلی از لحاظ وظیفه و تعیین سیاست ها و برنامه پرداخت و پاداش، شاخص های پاداش جمعی، سنجش آثار مالی و غیرمالی، بررسی الگوی رقبا، جذب افراد علاقمند به مبادله دانش، پاداش مبتنی بر مدیریت دانش، حمایت مقامات عالی، قابلیت تحمل اشتباه، هماهنگی مدیریت دانش با رسالت سازمان، تعهد سازمانی، سهمیم کردن افراد در منافع دانش، مشاهده منافع مشارکت و تشویق کارکنان به اثرگذاری در سازمان در نظر گرفته گرفته شود.

فهرست منابع

- آیباغی اصفهانی، س. و غفوریان شاگردی، ا. و ابراهیمی، ا. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر سیستم جبران خدمات مبتنی بر عملکرد و بازاریابی داخلی بر انعطاف پذیری منابع انسانی در هتل ها. گردشگری و توسعه، ۸(۲)، ۱۶۹-۱۸۶. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=559185>
- احمدزاده، سجاد، دانشفرد، کرم اله، معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۴۰۰). طراحی الگوی جبران خدمات کارکنان دولت و مقایسه تطبیقی آن در انواع سازمان های دولتی. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۳(۳)، ۱۱۵-۱۶۷.
- احمدی، یوسف و جلالیان، غلامرضا. (۱۳۹۸). بررسی نظام جبران خدمات در آموزش و پرورش، پنجمین کنفرانس بین المللی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران، تهران، ۹۵۶۷۱۲. <https://civilica.com/doc/956712>
- اسدی، ناهید، جهانگیر فرد، مجید، اسماعیل زاده، علی و شاکر طاهری، سید حسین. (۱۳۹۹). ارائه الگویی برای ترکیب بهینه ریسک منابع انسانی در بانک های دولتی ایران. اقتصاد مالی، ۱۴(۵۰)، ۲۱۳-۲۳۵.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۸۲)، خط مشی دانش آفرین، ضرورت بقا در سازمان های امروز، مجلس و راهبرد زمستان - شماره ۴۱، صص ۱۵-۴۰.
- انصاری، محمداسماعیل، شیروانی، علیرضا، شیروانی، علیرضا، حکمی شلمزاری، بهنام. (۱۳۹۳). بررسی تاثیر جنبه های درونی استراتژی های جبران خدمات بر توسعه ابعاد نوآوری. تحقیقات بازاریابی نوین، ۴(۳)، ۱-۲۴.

انواری رستمی، علی اصغر، احمدیان، وحید، میرزاده، سید اصغر. (۱۳۹۲). سرمایه فکری، ثروت سهامداران و عملکرد مالی شرکت های بورس اوراق بهادار تهران. پژوهش های حسابداری مالی و حسابرسی، ۵(۲۰)، صص ۱۱۶ - ۸۳. بذرافشان، ر.، و دعایی، ح.، و حدادی، ا.، و کیخا، ع.، و کشته گر، ع. (۱۳۹۹). طراحی الگوی جبران خدمات و پاداش کارکنان و مدیران در بخش دولتی با تاکید بر اسناد بالادستی و چشم انداز ۱۴۰۴. دانش حسابرسی، ۲۰(۷۹)، ۲۵۹-۲۹۴.

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=582001>

ایمانی، ح.، و آذر، ع.، و قلی پور، آ.، و پورعزت، ع. (۱۳۹۹). ارائه مدل تفسیری ساختاری نظام جبران خدمات کارکنان بخش دولتی در راستای ارتقای سلامت اداری. مدیریت دولتی، ۱۲(۳)، ۴۲۷-۴۶۰.

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=586153>

جعفری نیا، س.، و حسن پور، ا.، و وکیلی، ی.، و کیوانفر، ج. (۱۳۹۹). ارائه الگوی جبران خدمات استراتژیک مدیران ارشد سازمان تامین اجتماعی رویکرد تحلیل تم. مدیریت سازمان های دولتی، ۸(۴) (پیاپی ۳۲)، ۱۰۵-۱۲۴. جهانگیر فرد، مجید (۱۳۹۵). برنامه ریزی و راهبردهای منابع انسانی، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، سازمان چاپ و انتشارات، فیروزکوه.

حمیدی زاده، ع.، و باباشاهی، ج.، و کنف چیان، م. (۱۳۹۸). تاثیر جبران خدمات انگیزه محور بر عملکرد مدیریتی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۸(۹۴)، ۱۳۷-۱۵۸.

<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=588713>

دژپسند، فرهاد، امینی، علیرضا، احمدی کبیر، مهدی. (۱۳۹۸). تحلیل عوامل موثر بر بهره‌وری کل عوامل: مطالعه موردی بانکهای منتخب تخصصی و تجاری دولتی و خصوصی ایران. اقتصاد مالی، ۱۳(۴۹)، ۱۵۳-۱۸۲.

سبک رو، مهدی و موسوی، سارا و طباطبایی نسب، سیدمحمد. (۱۳۹۵). تاثیر نظام جبران خدمات بر نگهداشت کارکنان دانش محور، اولین همایش ملی آینده پژوهی، علوم انسانی و امنیت اجتماعی، خرم آباد، <https://civilica.com/doc/668012>

دهقانی اصلی، علیرضا، قویدل، صالح، بهرامی زنوز، پریما. (۱۳۸۷). بررسی تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر بهره‌وری نیروی کار در صنعت بانکداری کشور. اقتصاد مالی، ۲(۴)، ۶۶-۹۴.

رجبی فرجاد، حاجیه، مطیعیان نجار، مجید. (۱۳۹۷). تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی با ملاحظه نقش میانجی اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۳)، ۱۹۱-۲۱۴.

سرخوندی، سحر، زینی وند، راحله، فیض جوادیان، سیدحامد. (۱۳۹۷). تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد بانک های خصوصی با میانجی گری کیفیت خدمات (مورد مطالعه: بانک های خصوصی شهر کرمانشاه)، نشریه رشد فناوری، ۱۴، شماره: ۵۶، ۴۸-۴۱. doi:10.7508/jstpi.2018.04.006.

عباسی، فاطمه و باباجانی محمدی، سعیده، ۱۳۹۸، بررسی نظریه های جبران خدمات و تأثیر جبران خدمات بر عملکرد فردی، دومین همایش ملی مدیریت دانش و کسب و کارهای الکترونیکی با رویکرد اقتصاد مقاومتی، مشهد، <https://civilica.com/doc/1128344>.

- علی پورمادرسرا، م. و الوانی، س.، و معمارزاده طهران، غ. و البرزی، م. (۱۳۹۸). بررسی و شناسایی مولفه های جبران خدمات نیروی انتظامی بر اساس مدل دستاورد کل. پژوهش های مدیریت عمومی، ۱۲(۴۵)، ۳۰-۵.
<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=542631>
- فانی، ع. و دانایی فرد، ح. و کاوسی، س. و نیبری، ش. (۱۳۹۹). طراحی مدل نظام جبران خدمات کارکنان دانشی در سازمان های دانش بنیان فناوری محور. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۴) (پیاپی ۴۲)، ۱۶۱-۱۹۵.
<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=554715>
- قربان نژاد، و. و علی زاده، م. و بجانی، ح. (۱۳۹۸). آسیب شناسی نظام جبران خدمات در ناجا (مورد مطالعه: معاونت نیروی انسانی ناجا). منابع انسانی ناجا، ۱۳(۵۶)، ۹-۳۸.
<https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=527540>
- قربانی اورنجی، سمیه، نظریوری، امیر هوشنگ، وحدتی، حجت، اسماعیلی، محمودرضا. (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت بندی مؤلفه های جبران خدمات بر بهره‌وری اعضای هیأت علمی دانشگاه های جامع دولتی با استفاده از روش دلفی فازی. مدیریت بهره‌وری، ۱۵(۵۶) (بهار)، ۱۳۷-۱۶۲.
doi: 10.30495/qjopm.2020.1871974.2521
- قلی پور، آرین (۱۳۹۶). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری ها و کاربردها)، تهران: تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت).
- قلی پور، مجید، رحمتی، یلدا، شاهرودی، کامبیز. (۱۴۰۰). برازش مدل بومی بازارگرایی در صنعت بانکداری ایران
Title of fitting and testing the native model of market orientation in the Iranian banking industry
مالی، ۱۵(۵۵)، ۲۴۷-۲۶۸.
- محمداسماعیل، صدیقه، & حمیدی، فاطمه. (۱۴۰۰). مدل جریان دانش در صنعت بانکداری. فصلنامه مدیریت دانش سازمانی، ۱۲۳-۱۵۳(۱)، ۴.
- مومیوند، بهزاد، غلامی جمکرانی، رضا، ملکی، محمد حسن، & جهانگیر نیا، حسین. (۱۴۰۱). ارائه چارچوبی برای شناسایی پیشران های موثر روی آینده صنعت بانکداری با تاکید بر نقش فناوری مالی. اقتصاد مالی، ۱۶(۶۱)، ۱۷۵-۱۹۴.
doi: 10.30495/fed.2023.698848
- موسوی زاده جزائری، فائزه، شکیبازاد، محمد. (۱۳۹۸). شناسایی و رتبه بندی عوامل کلیدی موفقیت برای اجرای مدیریت دانش در شرکت های آب و فاضلاب شهری با استفاده از تکنیک ISM-DEMATEL. چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۰(۱)، ۱۱۵-۱۴۰.
doi: 10.52547/jpap.2019.96435
- میراحمدی، فرشته، سیروس، تدبیری، افشارنژاد، علیرضا، مجیدی، مریم. (۱۳۹۹). طراحی مدل ارزش آفرینی منابع انسانی برای مشتریان در صنعت بانکداری. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۳)، ۷۵-۱۰۳.
- Al Ahababi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., & Gaur, S. S. (2018). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. Journal of knowledge management.
- Alyoubi, B., Hoque, M. R., Alharbi, I., Alyoubi, A., & Almazmomi, N. (2018). Impact of knowledge management on employee work performance: evidence from Saudi Arabia. The International Technology Management Review, 7(1), 13-24.

- Armstrong, M., & Taylor, S. (۲۰۱۴). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Ashford Colour press Ltd.
- Baskoro, B.D., Widjaja, B.T. and Sudarmadji (2020), "The nexus of transformational leadership, compensation and knowledge management towards employee performance: mediation role of work motivation", *Management and entrepreneurship: trends of development*, 1(15), pp. 41-64. Available at DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2021-1/15-03>.
- Del Gaudio BL, Porzio C, Sampagnaro G, Verdoliva V. (2021). How do mobile, internet and ICT diffusion affect the banking industry? An empirical analysis. *European Management Journal*; 39(3): 327-332.
doi : 10.1016/j.emj.2020.07.003
- Gope, S., Elia, G. and Passiante, G. (2018), "The effect of HRM practices on knowledge management capacity: a comparative study in Indian IT industry", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22 No. 3, pp. 649-677.
<https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0453>
- Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2011). Career aspirations of nonmanagerial women: Adjustment and adaptation. *Journal of Career Development*, 29 (4), 221-235. doi:10.1023/A:1022932511826
- Khazieva, n., & cagánová, d. Contribution assessment and staff compensation as a way to manage knowledge. In international doctoral seminar 2022 (p. 120).
- Martocchio, Joseph J., 2015; *Strategic Compensation: A human resource management approach*, s.l.: Person Education India.
- Mustika, H., Eliyana, A., Agustina, T. S., & Ratnasari, R.T. (2020). Knowledge sharing behavior between selfleadership and innovative behavior. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 9(May), 148–157.
- Pancholi, N., Pancholi, A. (2014). Designing a Conceptual Framework of Knowledge Management Process in Banks. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(7), pp114- 126.
- Serenko, A. and Bontis, N. (2021), "Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: a 2021 update", *Journal of Knowledge Management*, 126-145, doi: 10.1108/JKM-11-2020-0814.
- Silaban, N., & Syah, T. Y. R. (2018). The Influence of Compensation and Organizational Commitment on Employees' Turnover Intention. 20(3),
<https://doi.org/10.9790/487X-2003010106>
- Ramadian, A., Eliyana, A., Hamidah, A. D. B., & Rakawuri, R. (2020). The effect of compensation strategy implementation on knowledge sharing through affective commitment and psychological contracts. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 699-712.
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2011). *Human resource management: linking strategy to practice*. John Wiley & Sons. Translated by Seyyed Mohammad Arabi and Fayyazi, Marjan (2021) Tehran: Publication of Mehkameh, Ninth Edition [in Persian]
- Yao, X., Huang, R., & Song, M. (2019). How to reduce carbon emissions of small and medium enterprises (SMEs) by knowledge sharing in China. *Production Planning and Control*, 30(10–12), 881–892 .

Identifying the components of compensation strategy and rewarding employees in the field of knowledge management in the banking industry (case study: Bank Mellat)

Fereshteh Eftekharnjad¹
majid jahangirfard²
Ali Mehdizadeh Ashrafi³
Torag Mogibi⁴

Received: 10/ January/2025 Accepted: 02/ March /2025

Abstract

In recent years, the category of designing compensation model for managers and employees of organizations is one of the sensitive, complex and challenging issues in the field of human resources management in the banking industry. Bank managers can use the appropriate design of service compensation and employee reward system with emphasis on knowledge management components. In the current research, the components of the subject were extracted using the theoretical literature, and in the next part, through the Delphi method and interviews with 15 human resource management experts at Mellat Bank, using a semi-structured questionnaire, the components and indicators of the compensation strategy and The reward based on knowledge was determined. Then the components and indicators were ranked. The findings of the research indicate that in order to design a compensation model based on knowledge in the banking industry, 5 key components with 5 indicators in the structural field, 5 indicators in the value field and 3 indicators in the behavioral field should be used.

Keywords: Banking, Employee compensation, Reward, Knowledge management, Innovation.

JEL Classification: G11

¹ Management Department, Firuzkooh Branch, Islamic Azad University, Firuzkooh, Iran
eftekhar.hrm@gmail.com,

² Management Department, Firuzkooh Branch, Islamic Azad University, Firuzkooh, Iran (Corresponding author)
dr.jahangirfard@gmail.com

³ Management Department, Firuzkooh Branch, Islamic Azad University, Firuzkooh, Iran,
mehdizadeh297@yahoo.com

⁴ Management Department, Firuzkooh Branch, Islamic Azad University, Firuzkooh, Iran toragmogibi@yahoo.com

Ecj@iauctb.ac.ir



Creative Commons – Attribution 4.0
International – CC BY 4.0
Creativecommons.org

