

طراحی مدلی راهبردی برای جبران خدمات شاغلین شرکت برق منطقه‌ای یزد  
Designing a Strategic Model for Compensation in Yazd Regional Electric  
Company

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۴/۰۸، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۸/۱۰/۲۳، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۱/۳۰

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

S.Kargarian., (Ph.D student), A.Shaemi  
Barzoki., (Ph.D), & H.Teimouri (Ph.D)

Abstract

Aim: The paper aimed to design a strategic model for compensation at Yazd Regional Electrical Company. Methods: This study was a qualitative approach, and a grounded theory has been used as a research method. The sample was selected by the purposeful and snowball sampling method. For gathering data, documents have been studied and then interviewed to 15 experts who were aware of the subject. The validity of this research was examined and approved by the interviewers and then experts. The continuous comparison method in three stages was used for data analysis: open, axial, and selective coding. Results: Results of interviews' analysis led to extracting 75 concepts, which were categorized into six items consisted of causal conditions, phenomena, intervening conditions, context, strategies, and consequences. Conclusion: Analysis shows that employee compensation must be done in two relational and transactional dimensions with causal conditions in personal, organizational, and environmental levels. Compensation, context and intervening conditions make strategies categorized as flexible and stable strategies that lead to personal, organizational, and environmental consequences.

**Keywords:** Strategy, Compensation, Grounded Theory, Yazd Regional Electric Company

سمانه کارگریان<sup>۱</sup>، علی شائمی برزکی<sup>۲</sup> و هادی تیموری<sup>۳</sup>

چکیده

هدف: هدف کلی این پژوهش طراحی مدلی راهبردی برای جبران خدمات شاغلین شرکت برق منطقه‌ای استان یزد می‌باشد. روش: روش این پژوهش کیفی و با استفاده از تئوری داده‌بنیاد است. جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران و کارشناسان منابع انسانی شرکت برق منطقه‌ای استان یزد می‌باشد. نمونه‌گیری به صورت هدفمند با استفاده از روش گلوله برفی و با هدف رسیدن به اشباع نظری انجام شده است. روش گردآوری داده‌ها، مطالعه اسناد بالادستی و مصاحبه‌های عمیق و باز با ۱۵ نفر از مدیران و نخبگان آگاه از موضوع مورد بحث است. روایی این پژوهش توسط مصاحبه‌شوندگان و سپس اساتید متخصص مورد بررسی قرار گرفت و تأیید گردید. برای ارزیابی روایی پرسشنامه از ضریب نسبی روایی و شاخص روایی و برای ارزیابی پایایی از روش حساسی استفاده شده است. یافته‌ها: نتایج تحلیل مصاحبه‌ها منجر به استخراج ۷۵ مفهوم شد که در قالب ۶ مقوله مشتمل بر عوامل علی، پدیده اصلی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها طبقه‌بندی شده‌اند. نتایج: تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که جبران خدمات کارکنان شرکت برق منطقه‌ای استان یزد بایستی در دو بعد رابطه‌ای و مبادله‌ای صورت گیرد که دارای مولفه‌های تأثیرگذار در سطح فردی، مدیریتی و محیطی است و در کنار عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر راهبردهای جبران خدمات که به صورت منعطف و ثابت قرار هستند، شکل می‌دهند و پیامدهای مثبتی را در سطح فردی، سازمانی و محیطی به دنبال خواهد داشت.

**کلیدواژه:** استراتژی، جبران خدمات، گراند تئوری، شرکت برق منطقه‌ای استان یزد.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی، دانشگاه اصفهان.

۲. نویسنده مسئول: دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان.

shaemi@ase.ui.ac.ir

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

## مقدمه

در عصر جدید سازمان‌ها دریافته‌اند که منابع انسانی، مهمترین دارایی و سرمایه به شمار می‌رود؛ چراکه بدون حضور و ایفای نقش مؤثر منابع انسانی، بیشترین دارایی‌های مالی و پیشرفته‌ترین تکنولوژی، به تنهایی برای سازمان مزیت رقابتی نمی‌آفریند و توان پیشبرد سازمان به سوی چشم انداز مطلوب را نخواهد داشت. به این منظور سازمان‌ها برای جذب، حفظ و نگهداری منابع انسانی کارآمد، به طراحی نظام جبران خدمات می‌پردازند. جبران خدمات تاثیر بسزایی بر کیفیت و اثربخشی سرمایه انسانی دارد و بر کیفیت افرادی که متقاضی شغل هستند و افرادی که استخدام می‌شوند و احتمال پذیرش شغل موثر است، همچنین سطح عملکرد و انگیزش نیروی کار و کیفیت افرادی که در سازمان می‌مانند را تحت تاثیر قرار می‌دهد (دینن و ویلیامسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). از نقطه نظر روان‌شناختی جبران خدمات بر خصوصیات و رفتار کارکنان اثرگذار است و از منظر سازمان نیز بدیهی است در صورتی که سیستم جبران خدمات به درستی پیاده نشود سایر سیستم‌ها و رویه‌های سازمانی تاثیر دلخواه را نخواهند داشت. در حقیقت نظام جبران خدمات نه تنها بر انگیزش کارکنان بلکه در بهبود امنیت، کیفیت، خلاقیت، نوآوری و بسیاری از خروجی‌های حیاتی در یک محیط کار موفق اثرگذار است (گوپتا و شاو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). بدون شک یک نظام جبران خدمات اثربخش می‌تواند به کارکنان برای کار سخت‌تر که نهایتاً منجر به تقویت بهره‌وری و عملکرد می‌شود، نیرو دهد (دو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). تعاریف متعددی از جبران خدمات ارائه شده است که در مجموع می‌توان گفت، جبران خدمات همه بازده‌های مالی و خدمات ملموس و مزایایی است که کارکنان به عنوان بخشی از رابطه استخدامی دریافت می‌کنند (میلکوویچ و نیومن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). جبران خدمات را می‌توان به دو دسته جبران خدمات مالی و غیرمالی تقسیم کرد (عباس‌پور، ۱۳۹۱)

## الف: جبران خدمات مالی

مرور ادبیات موضوع، رابطه نظری و تجربی میان جبران خدمات مالی و عملکرد سازمان را تصدیق می‌کند (مینگ‌مینگ، زیلودان و جاگجیت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲) و نشان می‌دهد جبران خدمات مالی نقش انگیزشی زیادی را ایفا نموده و جذب و حفظ کارکنان توانمند و انگیزش آن‌ها ارتباط

- 
1. Dineen And Williamson
  2. Gupta & Shaw
  3. Do
  4. Milkovich & Newman
  5. Mingming, Xiaodan & Jagjit

طراحی مدلی راهبردی برای جبران خدمات شاغلین شرکت برق منطقه‌ای یزد

مستقیم با عملکرد سازمان دارد (لارکین، پیرز و گینو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). جبران خدمات مالی به دو بخش تقسیم می‌گردد: جبران خدمات مالی مستقیم و جبران خدمات مالی غیرمستقیم (مزایا). عنصر اساسی در ساختارهای جبران خدمات همیشه جبران خدمات مالی مستقیم است که در تحقیقات همواره به عنوان قدرت برتر برای تشویق کارکنان به عملکرد عالی مورد تاکید قرار گرفته است. در ساختارهای انگیزشی نیز جنبه‌های نقدی سنگ بنای اصلی است، بدین معنی که نیازهای امنیتی و کارکردی را تامین می‌نماید. حداقلی از پول می‌تواند حس خوداتکایی را در فرد افزایش دهد (وهس، مید و گود<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸) و آستانه تحمل فرد را بالا برد (ژو، وهس و بامیستر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸).

جبران خدمات مالی غیرمستقیم شامل تمام دریافتی‌های مالی است که در قالب حقوق، دستمزد و حق‌العمر نمی‌گنجد (دیوان آمارهای کارگری<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵)، اما به طور غیرمستقیم برای شاغلین نقش مالی دارد و برای ادامه همکاری آنها با سازمان پرداخت می‌شود. حساسیت ارائه مزایا به کارکنان از حقوق و دستمزد نقدی بیشتر است چراکه کارکنان متفاوت به دنبال مزایای متفاوتی هستند و مزایا عامل مهمی در رضایت شغلی کارکنان محسوب می‌شوند. نوع مزایا با توجه به نوع صنعت و سازمان متفاوت است و تحت تاثیر شرایط بازار کار، رقابت بر سر استعداد و ادراک مدیران از چگونگی کسب خروجی مطلوب از کارکنان است (دالین، مولی، پیچلر و مورای<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). برخی از این مزایا قانونی بوده و سازمان‌ها موظف به ارائه آنها هستند و برخی دیگر از سوی سازمان و برای جذب و انگیزش کارکنان ارائه می‌شوند (قلی‌پور، ۱۳۹۱). قابل ذکر است که ابعاد مزایا بر ادراک کارکنان از عدالت اثرگذار است (لاوندن، کتکارد و مک‌دونالد<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹).

## ب: جبران خدمات غیرمالی

در ۵۰ سال گذشته و در عصر اقتصاد صنعتی بیشتر پژوهش‌های انجام شده در دانشگاه‌ها و سازمان‌ها تنها به جنبه مالی جبران خدمات توجه داشتند (چولین، لیانگ، چیو و چن<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹).

1. Larkin, Pierce & Gino
2. Vohs, Mead & Goode
3. Zhou, Vohs & Baumeister
4. Bureau Of Labor Statistics
5. Dulebohn, Molloy, Pichler & Murray
6. Laundon, Cathcart & Mcdonald
7. Chu Lin, Liang, Chiu & Chen

این در حالی است که از میان نیازهای متعدد و متنوع انسان تنها معدودی را می‌توان مستقیماً با پول ارضا نمود درحالیکه انگیزه‌های غیرمالی بسیاری در اعمال و رفتار انسان تاثیر می‌گذارد. افراد مشتاق هستند جذب سازمان‌هایی شوند که نه تنها از نظر اقتصادی جذاب بلکه رشد شخصی، آینده روشن و محیط کاری مثبتی را برای آن‌ها فراهم کند. (پلوسو، اینوسنتی و پیلاتی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). جبران خدمات غیرمالی به دو گروه تقسیم می‌شود: جبران خدمات غیرمالی که از شغل حاصل می‌شود و آن رضایت و لذتی است که برای شاغل از طریق انجام وظایف شغلی معنی‌دار و پرافهمیت حاصل می‌گردد و دوم جبران خدمات غیرمالی که از محیط شغل فراهم می‌شود و آن، شامل فراهم کردن شرایط و محیط و فرهنگ سازمانی مناسب است به طوری که کارکردن در آن شرایط و فرهنگ برای شاغلین خوشایند باشد و همچنین کمک کند تا نیازهای مهم کارکنان مانند نیازهای اجتماعی برآورده گردد. آرمسترانگ بیان می‌کند که در پنج حوزه برطرف کردن نیازهای کارکنان می‌تواند جبران خدمات غیرمالی محسوب شود: موفقیت، کسب احترام، مسئولیت، نفوذ و رشد شخصی (آرمسترانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲).

در رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی، تمام نظام‌های سازمان و زیرمجموعه‌های آن‌ها باید بر اساس چشم‌انداز، مأموریت و اهداف سازمان و متناسب با منابع سازمان و تحولات سریع محیطی به صورت پویا و انعطاف‌پذیر طراحی شوند. اهداف و منابع دو عامل اصلی در شکل‌گیری استراتژی هستند (لی و چن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹) و جهت‌گیری کلی حرکت سازمان جهت میل به وضعیت مطلوب را تبیین می‌کنند. از سوی دیگر سطوح تصمیم‌گیری در سازمان ماهیتاً استراتژیک هستند و آن دسته از تصمیماتی که در سطوح بالا نظیر سطح شرکت و کسب و کار اتخاذ می‌شوند به عنوان راهنمای اتخاذ تصمیمات در سطوح وظیفه‌ای هستند. استراتژی منابع انسانی نیز به عنوان دستورالعملی برای سیستم منابع انسانی که در آن چشم‌انداز و اولویت‌های واحد وظیفه‌ای منابع انسانی مشخص می‌شوند، تحت تاثیر شدید تصمیمات بالادستی و عوامل محیطی گسترده شکل می‌گیرند. عامل پیوند بین استراتژی‌های تجاری با استراتژی‌های منابع انسانی را می‌توان در کسب مزیت رقابتی جستجو کرد (وادستروم<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). تمرکز مدیریت استراتژیک منابع انسانی در راستای هماهنگی فعالیت‌ها و تصمیمات با اهداف استراتژیک سازمان است و در این مسیر سه عامل جذب، انگیزش و نگهداشت منابع انسانی مهم و اساسی هستند، منابع انسانی که استراتژی‌های سازمان را اجرایی نموده و اهداف استراتژیک را محقق

- 
1. Peluso, Innocenti & Pilati
  2. Armstrong
  3. Li & Chen
  4. Wadström

سازند(مارتینسون و لئون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). بسته‌های جبران خدمات یکی از استراتژی‌های کلیدی مدیریتی هستند که برای خلق و بهبود انگیزه و تعهد کارکنان در هر سازمانی استفاده می‌شوند (پووانتیرن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). ترکیب صحیح اجزای مدیریت استراتژیک منابع انسانی تاثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمان خواهد داشت (دلری و گوپتا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶) و همانند سایر جنبه‌های مدیریت منابع انسانی، جبران خدمات نیز زمانی اثربخش‌تر خواهد بود که با استراتژی کلی منابع انسانی همسو باشد. بنابراین طبق نظر لاولر نقطه شروع طراحی سیستم جبران خدمات، استراتژی سازمان است (تروور<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸).

ورما و شارما<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) در پژوهشی به بررسی ارتباط بین انواع مزایای کارکنان و استراتژی تجاری سازمان و فرهنگ سازمانی پرداختند. آن‌ها با بررسی داده‌های مربوط به بنگاه‌های اقتصادی، تولیدی و خدماتی در هند به این نتیجه رسیدند که در صورت عدم مطابقت مزایای کارکنان، استراتژی و فرهنگ، عملکرد سازمان و کارکنان دچار اختلال خواهد شد. استوارت و براون (۲۰۱۴) با ترکیب دو مولفه استراتژی رقابتی سازمان و استراتژی جبران خدمات، مدلی با چهار رویکرد را ارایه می‌نماید که مدل جبران خدمات نامیده می‌شود. در این مدل استراتژی سازمان در برقراری رابطه با کارکنان به دو دسته رابطه‌ای و مبادله‌ای تقسیم می‌شود و نوع پاداشی که برای کارکنان در نظر گرفته می‌شود به دو صورت ثابت و متغیر است. آن‌ها همراستایی افقی و عمودی را طراحی راهبرد جبران خدمات موردنظر قرار داده‌اند.

همانگونه که قبلاً اشاره شد، سازمان برای جبران عملکرد بالای فرد و زمان و نیرویی که او در راه نیل سازمان به اهداف صرف می‌کند، به فرد پاداش می‌دهد. اما در بسیاری از سازمان‌ها بسته‌های متنوع جبران خدمات در شرایطی ارائه می‌شوند که نظرات کارکنان در طراحی این بسته‌ها اعمال نمی‌شود. علت عمده عدم موفقیت استراتژی‌های جبران خدمات توجه نکردن به کارمندان به عنوان یکی از ذینفعان سازمان است (کورنلاکیس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). باسین و ون‌روی<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) به تفاوت میان نسل‌های مختلف کارکنان و انتظارات آن‌ها از نظام جبران خدمات اشاره می‌کنند و این امر را فرصتی جهت طراحی استراتژی‌های انعطاف‌پذیرتر برای سازمان می‌دانند. عدم پیروی از رویکردهای نوین در اکثر سازمان‌ها به عنوان معضلی در کسب مزیت رقابتی و تحقق اهداف سازمانی است. تداوم چنین رویکردی ممکن است به کاهش عملکرد و خدشه‌دار

1. Martinson & Leon
2. Puwanenthiren
3. Delery & Gupta
4. Trever
5. Kornelakis
6. Bussin & Van Rooy

شدن اعتبار سازمانی شود. اهمیت صنعت برق به عنوان یک صنعت مادر و پیشران برق را به یک کالای استراتژیک مبدل نموده است. شرکت برق منطقه‌ای یزد، تامین برق پایدار و مطمئن را به عنوان ماموریت اصلی خود در نظر گرفته است. لذا کارکنان توانمند و متعهد صنعت برق کشور به عنوان محور توسعه هستند و باید از توانایی، دانش و مهارت کافی برخوردار باشند. اما از سوی دیگر سازمان متبوع نیز باید به شایستگی خدمات کارکنان را ارج نهاده و با جبران خدمات آن‌ها، انگیزه و تعهد را در آنان تقویت نماید. استراتژی جبران خدمات به عنوان راهگشای مدیران بوده و نظام‌های جبران خدمات ابزاری در دست مدیران، تا بتوانند به این مهم دست یابند. بنابراین این مطالعه می‌کوشد با ارائه مدلی دقیق سازمان را یاری کند تا از طریق آن بتواند با شناسایی مولفه‌های مهم و تاثیرگذار بر جبران خدمات کارکنان، نظام جبران خدماتی متناسب با راهبردها را طراحی و پیاده‌سازی نماید و از پیامدهای مثبت آن بهره‌مند شود. با وجود اهمیت زیاد موضوع، بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد هرچند که رویکردها و مدل‌های مختلفی در زمینه جبران خدمات ارائه شده است اما در مجموع پژوهش‌های گذشته به بررسی نظام جبران خدمات موجود در سازمان مورد پژوهش پرداخته‌اند و هر یک عاملی را به عنوان معیار در نظر گرفته و تاثیر عامل مربوطه را بر نظام جبران خدمات سازمان - تاثیر فرهنگ، فناوری اطلاعات، فعالیت‌های تیمی، جنسیت، حاکمیت سازمان و ... بر جبران خدمات - مورد جستجو و پژوهش قرار داده‌اند. لیکن در پژوهش حاضر سعی شده است که تا حد امکان با در نظر گرفتن مجموعه‌ای از عوامل به ارائه الگویی برای طراحی استراتژی جبران خدمات پرداخت که از جامعیت نسبی برخوردار باشد و به غنی‌تر نمودن مبانی نظری پژوهش نیز کمک نماید و کارکنان را برای تحقق استراتژی‌های سازمان برانگیزاند. بنابراین هدف کلی این مطالعه طراحی مدلی راهبردی برای جبران خدمات شاغلین شرکت برق منطقه‌ای استان یزد می‌باشد.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر به روش کیفی انجام گرفته است. در ابتدا با اتخاذ رویکرد نظریه داده‌بنیاد به تدوین مدل استراتژی جبران خدمات در شرکت برق منطقه‌ای استان یزد پرداخته شد و سپس بر اساس مدل حاصل، پرسشنامه‌ای طراحی شد تا مدیران بتوانند از طریق آن شناخت لازم را از نظام جبران خدمات شرکت کسب کرده و به سمت بهبود گام بردارند.

این پژوهش نیاز به نوعی روش‌شناسی است که بتواند به بررسی داده‌های کیفی بپردازد. این داده‌های کیفی همان نظرات و ایده‌های ارائه شده توسط مدیران و متخصصان است. از سوی دیگر روش‌شناسی مذکور بایستی قابلیت ارائه چارچوبی نظری بر اساس مفاهیم شناسایی شده

را داشته باشد. لذا در این تحقیق از نظریه‌پردازی داده‌بنیاد بهره گرفته شده است. از نظر استراوس و کوربین نظریه پردازی داده‌بنیاد یک روش‌شناسی عام برای ایجاد نظریه‌ای است که بر داده‌هایی بنا می‌شود که به نحو نظام‌مندی، جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند (استراوس و کوربین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). این پژوهش از نظر هدف کاربردی و دارای ماهیت اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش ۱۲۰ نفر و شامل کلیه مدیران و کارشناسان منابع انسانی شرکت برق منطقه‌ای استان یزد است که در سال ۱۳۹۷ در این شرکت مشغول به فعالیت بوده‌اند. منبع اصلی برای جمع‌آوری داده‌ها، مطالعه اسناد بالادستی و مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بوده است. برای انتخاب نمونه آماری جهت انجام مصاحبه بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند، ۱۵ نفر انتخاب شدند. دلیل استفاده از این افراد سابقه طولانی در زمینه جبران خدمات و تجربه کاری آن‌ها می‌باشد. عمده مفاهیم از نه مصاحبه اول استخراج و روند حصول مفاهیم جدید تا مصاحبه دهم ادامه پیدا کرد ولی برای اطمینان از فرایند اشباع نظری، پنج مصاحبه دیگر انجام شد که نشان دهنده داده‌های کاملاً تکراری بود. به عبارت دیگر در این پژوهش، اشباع نظری از مصاحبه دهم پیش آمد، به این معنی که هیچ داده جدید یا مرتبط با مقولات به دست نیامد و مقولات به دست آمده از لحاظ ویژگی و ابعاد به خوبی پرورش یافتند و با مشخص شدن روابط بین مقولات اعتبارشان ثابت شد. در این رویکرد، نظریه برگرفته از داده‌هایی است که در طی فرایند پژوهش به صورت نظام‌مند گردآوری و تحلیل شده‌اند.

در روش داده بنیاد، گردآوری و تحلیل داده‌ها و نظریه‌ای که در نهایت از داده‌ها استنتاج می‌شود در ارتباط نزدیک با یکدیگر قرار دارند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). به تدریج و پس از انجام هر مصاحبه، کدگذاری داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها انجام گرفت و به وسیله روش مقایسه دائمی داده‌ها کدهای نظری از طریق کدگذاری باز پدیدار شد و در ادامه، کدگذاری محوری انجام شد که در آن، پژوهشگر یکی از طبقه‌ها را به عنوان طبقه محوری انتخاب کرده و آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرآیند مورد کاوش قرار می‌دهد و ارتباط سایر طبقه‌ها را با آن مشخص می‌کند. در نهایت کدگذاری انتخابی صورت پذیرفت که در آن روند انتخاب مقوله اصلی به طور منظم و ارتباط سیستماتیک آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پرکردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش دارند، مورد نظر قرار می‌گیرد. در این قسمت برای بررسی روایی یافته‌های پژوهش برای مشارکت‌کنندگان ارائه و متن نظریه توسط آن‌ها مطالعه و دیدگاه‌های آن‌ها اعمال شده است. در پایان، این بخش از پژوهش توسط اساتید متخصص مورد مطالعه و بازبینی قرار گرفته و مواردی جهت اصلاح یا تغییر نظریه نهایی بیان شده است. به منظور بهبود

پایایی داده‌ها راهکارهایی مورد استفاده قرار گرفت که در جدول ۲ به آن‌ها اشاره شده است و در نهایت و با حسابرسی دقیق صاحب‌نظران درستی تمام گام‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۱: استراتژی‌های بهبود پایایی و راهکارهای پژوهش حاضر

راهکارهای پژوهش حاضر	استراتژی‌های بهبود پایایی
در پژوهش حاضر مطابق با استانداردهای پژوهش‌های کیفی، راهنمای مصاحبه طراحی و مصاحبه‌ها با رعایت اصول علمی و اخلاقی برگزار گردیدند. به منظور اطمینان از پایایی نتایج مصاحبه‌ها، پس از کدگذاری اولیه، در فاصله زمانی کوتاهی کدگذاری‌ها بازبینی شد. همچنین، پس از تحلیل و طبقه‌بندی داده‌ها، نتایج به مشارکت‌کنندگان ارائه و نظرات تکمیلی آنان دریافت شد.	هدایت دقیق جریان مصاحبه برای گردآوری داده‌ها
در فرایند مصاحبه‌ها، هر مصاحبه به طور جداگانه ثبت و سپس، پیاده‌سازی شد تا اطمینان حاصل شود که چیزی نادیده گرفته نمی‌شود. مصاحبه‌ها در محیط‌های آرام برگزار و پس از جمع‌آوری، داده‌ها با استفاده از روش‌های کدگذاری با رویکرد نظریه داده‌بنیاد تحلیل و تفسیر شدند.	ایجاد فرایندهای ساختارمند برای اجرا و تفسیر مصاحبه‌ها
کلیه فرایندهای این پژوهش با نظرات اساتید راهنما و مشاور انجام گردید. همچنین در فرایند انجام کار از مرحله‌ی تدوین سوالات مصاحبه تا مرحله‌ی تجزیه و تحلیل و استخراج کدها، اساتید راهنما و مشاور بر کار نظارت داشتند.	استفاده از کمیته‌ی تخصصی

در بخش دوم، نتایج حاصل از بخش قبل در قالب پرسش‌نامه‌ای محقق‌ساخته مبتنی بر طیف لیکرت، طراحی شد. این پرسشنامه از دو بخش تشکیل شده است:

- سوالات عمومی:

سوالات عمومی مربوط به اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان شامل سن، جنسیت، وضعیت تاهل، میزان تحصیلات و سابقه خدمت می‌باشد.

- سوالات تخصصی:

سوالات تخصصی شامل چهار قسمت بوده و بر اساس یافته‌ها در بخش قبل طراحی شده است. در قسمت اول سوالات طراحی شده مربوط به سنجش وضعیت موجود استراتژی جبران خدمات، شامل ۱۷ سوال و بر اساس راهبردهای یافته شده در بخش قبل، می‌باشد. در قسمت دوم پرسشنامه، به سنجش میزان تاثیر عوامل علی، مداخله‌گر و زمینه‌ای شناسایی شده در قالب ۳۶ سوال پرداخته شده است. قسمت سوم پرسشنامه به بررسی میزان تاثیرگذاری هریک از اجزای یافت شده برای پدیده اصلی، در قالب ۹ سوال می‌پردازد و در نهایت در قسمت چهارم پرسشنامه، سوالات مربوطه، میزان کسب پیامدهای شناسایی شده را در قالب ۱۱ سوال می‌-



طراحی مدلی راهبردی برای جبران خدمات شاغلین شرکت برق منطقه‌ای یزد

سنجد. برای سنجش روایی محتوا، پرسشنامه به رویت ۸ نفر از خبرگان رشته مدیریت منابع انسانی رسید تا روایی محتوا از نظر کمی مورد بررسی قرار گیرد. بدین منظور از ضریب نسبی روایی محتوا<sup>۱</sup> و شاخص روایی محتوا<sup>۲</sup> استفاده شد. نتایج حاصل از بررسی ضریب نسبی روایی محتوا و شاخص روایی محتوا در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۲: ضریب نسبی روایی محتوا و شاخص روایی محتوا برای سوالات پرسشنامه

سوالات پرسشنامه	تعداد سوالات	محدوده ضریب نسبی روایی محتوا	شاخص روایی محتوا
راهبردها	۱۷	۰,۷۹-۰,۹۲	۰,۸۶
عوامل علی	۱۲	۰,۸۲-۰,۹۳	۰,۸۸
عوامل مداخله‌گر	۱۵	۰,۸۳-۰,۹۶	۰,۹
عوامل زمینه‌ای	۱۱	۰,۷۹-۰,۸۷	۰,۸۲
پدیده اصلی	۹	۰,۸۵-۰,۹۷	۰,۹۲
پیامدها	۱۱	۰,۷۶-۰,۹	۰,۸۸

با توجه به اینکه تعداد متخصصان برای بررسی نسبی روایی محتوا ۸ نفر بوده است مطابق با جدول لاوشه<sup>۳</sup> حداقل مقدار ضریب نسبی روایی محتوا باید ۰,۷۵ باشد (شولتز، ویتنی و زیکار<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳). با توجه به نتایج مربوط به شاخص روایی محتوا برای قسمت‌های مختلف پرسشنامه (عوامل زمینه‌ای، عوامل علی، عوامل مداخله‌گر، پدیده اصلی، راهبردها و پیامدها) به دلیل بیشتر بودن تمام ضرایب از ۰,۷۵ روایی محتوای پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت.

$$CVR = \frac{Ne - N/2}{N/2}$$

$Ne$ : تعداد متخصصانی که گزینه موردنظر را ضروری می‌دانند

$N$ : تعداد کل متخصصان

$$CVI = \frac{\sum_1^n CVR}{n}$$

$n$ : تعداد گزینه‌ها (سوالات)

1. Content Validity Ratio (CVR)
2. Content Validity Index (CVI)
3. Lawshe
4. Schultz, Whitney & Zickar

به منظور سنجش پایایی پرسشنامه در این بخش، مسیر تصمیمات و تمامی داده‌های خام، تحلیل شده، کدها، مقوله‌ها، فرآیند مطالعه، اهداف اولیه و سؤال‌ها در اختیار اساتید راهنما و مشاور قرار داده شد و مورد تأیید قرار گرفت.

در پژوهش حاضر ۱۵ نفر از مدیران و متخصصان منابع انسانی در شرکت برق منطقه‌ای استان یزد مورد مصاحبه قرار گرفتند که هر ۱۵ نفر مرد بوده و بر حسب سابقه خدمت ۳ نفر (۲۰٪) زیر ۱۰ سال، ۸ نفر (۵۳٪) بین ۱۱ تا ۲۰ سال و ۴ نفر (۲۶٪) بالای ۲۰ سال، بر حسب تحصیلات ۶ نفر (۴۰٪) کارشناسی، ۶ نفر (۴۰٪) کارشناسی ارشد و ۳ نفر (۲۰٪) دکتری بودند. رویکرد این پژوهش برای تحلیل داده‌ها، استقرایی است لذا تمامی مصاحبه‌ها ضبط، یادداشت‌برداری و برای استخراج نکات کلیدی، چندین بار مورد بررسی قرار گرفت. در مجموع تحلیل این مصاحبه‌ها، ۶۱ مفهوم استخراج شد که این مفاهیم در ۱۶ مقوله فرعی و در نهایت در ۵ مقوله اصلی (طبقه) دسته‌بندی شدند. سوالات مطرح شده در مصاحبه در وهله نخست در خصوص وضعیت فعلی جبران خدمات کارکنان و آیتم‌های موثر در آن بود. سپس سؤالاتی در خصوص میزان آگاهی مدیران از نیازها و خواسته‌های کارکنان و رضایتمندی آن‌ها از وضع موجود پرسیده شد. در نهایت مواردی که از نظر مصاحبه‌شوندگان برای بهبود شرایط فعلی لازم و قابل اجرا بودند، مورد پرسش قرار گرفت. در کنار این سوالات مواردی که در حین مصاحبه مطرح می‌شد و از نظر پژوهشگر بر پژوهش موثر بودند نیز مورد واکاوی قرار گرفتند. در ادامه ضمن معرفی هر یک از ابعاد و ویژگی‌های این مدل، فرایند کدگذاری و طبقه‌بندی شرح داده می‌شود. جدول ۳ نمونه‌ای از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها را نشان می‌دهد.

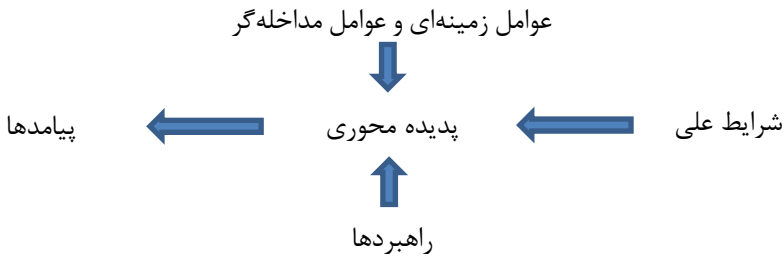
جدول ۳: نمونه‌ای از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها

مفهوم استخراج شده	متن مصاحبه
عزت نفس کارکنان	در فرهنگ عام همیشه کار دولتی به عنوان معیاری برای ارزش‌گذاری فرد محسوب می‌شده در دوره‌ای این بحث کمتر شد و الان مجدداً به دلیل مشکلات و مسائلی که در بازار کار هست، دوباره مورد توجه قرار گرفته و در بین کارمندان هم این مساله را میتونیم ببینیم که استخدام بودن در شرکت دولتی برای آن‌ها مطلوب و رضایتبخشه
کارآمدی سیستم اطلاعات درون‌سازمانی	سیستم اداری که استفاده میشه میرو فایلر است و تمام امور اداری و دفتری را با این سیستم انجام می‌دیم که هم سرعت انجام تراکنش‌ها بالاتر است و هم از این اتاق به آن اتاق رفتن‌ها خیلی کم شده و در دستورالعمل‌ها برای تحقق دولت الکترونیک هم بر این موارد تاکید شده.
رویکرد کنترل هزینه	مدیران برای کاهش هزینه‌های سازمان و جلوگیری از اتلاف، رفاهیات را حذف کرده‌اند و در ازای آن درصدی را به حقوق کارکنان اضافه کرده‌اند که البته انتقاداتی به نحوه اجرایی کردن این تصمیم وارده.
ادراک مدیران از اثربخشی تصمیمات گذشته	سال ۸۴ در شرکت پروژه‌ای برای نیازسنجی درباره رفاهیات انجام شد و نظرات کارکنان جمع‌آوری شد و بعد از آن مورد مشابه دیگری نداشتیم، در صورتی که

مفهوم استخراج شده	متن مصاحبه
	در این مدت شرکت در چند نوبت نیروی جدید استخدام کرده و مسلماً توقعات کارکنان هم تغییر کرده
افزایش خلاقیت	در دستگاه‌های دولتی چون کارمندان امیدی به بهبود شرایط ندارند یا از ارائه نظرات خود هراس دارند که شاید مورد خصومت مقام بالایی و مدیر خود قرار بگیرند و یا این طرز فکر وجود دارد که اگر ایده‌ای ارائه شود کسی توجه و قدردانی نمی‌کند، پس چرا خودم را به دردر بیاندام، افراد تمایل چندانی به ارائه نظرات خلاقانه ندارند که البته در بسیاری از موارد هم شواهد این طرز فکر آن‌ها را تایید می‌کند! در صورتی که اگر سیستم از نظرات جدید استقبال کنه و حتی به آن‌ها پاداش هم بدهد، شرایط بسیار متفاوتی خواهیم داشت.
مصوبات هیات مدیره	شرکت برق منطقه‌ای برای خودش اساس نامه داره و مطابق اون اختیاراتی به مدیرعامل و هیات مدیره داده و بر اساس اون هیئت مدیره و مدیرعامل می‌تونن نسبت به توزیع درآمد و چگونگی ارائه رفاهیات و سایر عناصر جبران خدمات تصمیم‌گیری کنند.

همانطور که در جدول ۳ مشخص است از متن مصاحبه‌های انجام شده کدهایی استخراج شده است که در مراحل بعدی به عنوان مبنای کار در نظر گرفته می‌شوند. در مرحله بعد کدهایی که مفهومی مشابه را می‌رسانند و مکمل یکدیگرند، در قالب مفاهیم کلی و مقوله‌ها دسته‌بندی شدند. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری می‌تواند در پنج عنوان تحقق یابد. شکل ۱ این ارتباط را نشان می‌دهد.

- شرایط علی: شرایطی که باعث ایجاد و شکل‌گیری پدیده یا طبقه محوری می‌شوند و مقوله اصلی را تحت تاثیر قرار می‌دهند.
- راهبردها: بیانگر رفتارها، واقعیات و تعاملات هدفداری هستند که تحت تاثیر شرایط مداخله-گر و بستر حاکم حاصل می‌شوند.
- بستر حاکم: شرایطی که بر راهبردها تاثیر گذاشته و متشکل از مجموعه‌ای از مفاهیم و شرایط زمینه‌ای می‌باشد.
- شرایط مداخله‌گر: شرایطی که راهبردها از آن‌ها متاثر می‌شوند و از متغیرهای میانجی و واسط تشکیل شده‌اند.
- پیامدها: بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند.



شکل ۱: مدل پارادایمی کدگذاری محوری

### یافته‌های پژوهش

در مصاحبه‌هایی که انجام گرفت سوالاتی از قبیل وضعیت کنونی نظام جبران خدمات شرکت، تعریف مدیران شرکت از جبران خدمات، عوامل بالقوه موثر در نظام جبران خدمات شرکت و سوالاتی دیگر از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد. مطلبی که به طور مشترک بین تمامی مصاحبه‌ها وجود داشت، تاکید مصاحبه‌شوندگان به در نظر گرفتن ابعاد مادی و معنوی جبران خدمات به طور همزمان بود و اینکه مدیران چگونه باید این مساله را در استراتژی جبران خدمات شرکت پیاده سازند. از سوی دیگر شناسایی علل نیاز به استراتژی جبران خدمات، بسترها و عوامل مداخله‌گر در این بخش صورت گرفت، که بر این اساس دو دسته استراتژی ثابت و انعطاف‌پذیر شناسایی شدند.

الف) استراتژی ثابت: استراتژی که سازمان به واسطه قوانین دولتی موجود مکلف به پیاده‌سازی آن‌هاست و قدرتی در تدوین و تغییر آن‌ها ندارد.

ب) استراتژی انعطاف‌پذیر: استراتژی که سازمان با توجه به شرایط خود و کارکنانش قادر است تدوین نماید و به حسب تغییر در شرایط و اقتضائات موجود بازنگری و اصلاح کند.

در ادامه پیامد این استراتژی‌ها در سه سطح فردی، سازمانی و محیطی دسته‌بندی شد و مورد بررسی قرار گرفت که در نهایت تمام این پیامدها در راستای منافع سازمان می‌باشد. همچنین در طول مصاحبه‌ها عواملی که با ایجاد تداخل، در کنار استراتژی جبران خدمات پدیده محوری را متاثر می‌سازند، شناسایی شدند. این عوامل در راستای تسهیل یا محدودیت راهبردها در زمینه خاصی عمل می‌کنند.

در نهایت می‌توان گفت با توجه به اینکه هدف نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده. برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه، طبقه‌ها باید به طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کدگذاری انتخابی (براساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری) به عنوان مرحله اصلی نظریه-پردازی در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴: کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقولات

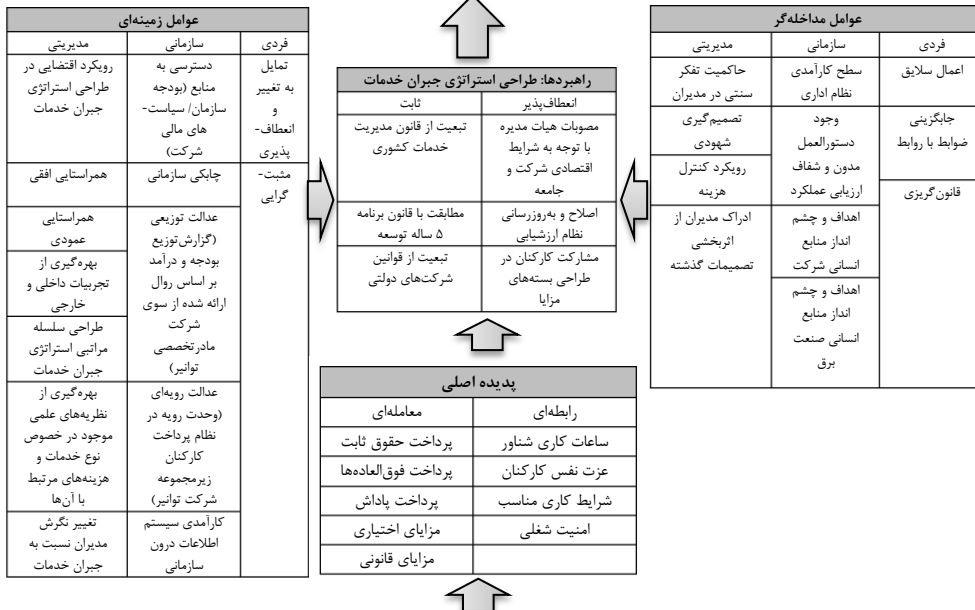
کد مصاحبه‌شونده	مفاهیم	مقولات فرعی	مقولات اصلی
P1, P2, P3, P4, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P14, P15	ویژگی‌های شغلی از قبیل سابقه خدمت، عنوان شغل، نوع قرارداد استخدای	فردی	عوامل علی
P1, P2, P3, P4, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P14, P15	مشخصه‌های فردی از قبیل جنسیت، تاهل، تحصیلات، سن و وضعیت مسکن		
P1, P2, P3, P4, P7, P9, P11, P12, P13, P14, P15	تنوع نیازهای فردی (کارکنان فعلی و کارکنانی که در آینده به سازمان ملحق می‌شوند)		
P2, P4, P5, P6, P7, P11, P13, P14	آموزش و توانمندسازی کارکنان	مدیریتی	
P1, P2, P3, P4, P6, P7, P8, P10, P11, P13, P14	مدیریت عملکرد		
P1, P2, P6, P10, P13, P14, P15	مدیریت مسیر شغلی		
P1, P2, P3, P6, P7, P9, P10, P12, P13, P15	تنوع مشاغل صنعت آب و برق		
P2, P4, P5, P6, P8, P9, P10, P11, P12, P13	لزوم برابری دورنی		
P1, P2, P4, P5, P6, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P15	لزوم برابری بیرونی	محیطی	
P2, P3, P6, P7, P11, P12, P13, P14, P15	عدم اطمینان محیطی		
P2, P3, P6, P7, P11, P12, P13, P14, P15	پویایی محیطی		
P1, P2, P3, P4, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P14, P15	ساعات کاری شناور	رابطه‌ای	
P2, P4, P5, P6, P8, P9, P10, P11, P12, P13	عزت نفس کارکنان		
P1, P2, P3, P4, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P14, P15	شرایط کاری مناسب		
P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15	امنیت شغلی		
P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15	پرداخت حقوق ثابت	معامله‌ای	پدیده اصلی
P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15	پرداخت فوق‌العاده‌ها		
P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15	پرداخت پاداش		
P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P9, P10, P11, P12, P14, P15	مزایای اختیاری		
P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15	مزایای قانونی		
P2, P5, P6, P8, P9, P13, P14	تمایل به تغییر و انعطاف‌پذیری	فردی	عوامل زمینه‌ای
P2, P5, P6, P7, P8, P9, P11, P13, P14	مثبت‌گرایی		
P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15	دسترسی به منابع (بودجه سازمان/ سیاست‌های مالی شرکت))	سازمانی	
P2, P5, P6, P8, P9, P13, P14	چابکی سازمانی		

مقولات اصلی	مقولات فرعی	مفاهیم	کد مصاحبه شونده
عوامل مداخله‌گر	مدیریتی	عدالت توزیعی (گزارش توزیع بودجه و درآمد بر اساس روال ارائه شده از سوی شرکت مادر تخصصی توانیر)	P3, P4, P5, P6, P8, P9, P10, P11, P13, P14
		عدالت رویه‌ای (وحدت رویه در نظام پرداخت کارکنان زیرمجموعه شرکت توانیر)	P3, P4, P5, P6, P8, P9, P10, P11, P13, P14
		کارآمدی سیستم اطلاعات درون سازمانی	P2, P5, P6, P7, P8, P9, P12, P13, P15
		همراستایی افقی	P1, P4, P7, P8, P10, P11, P13, P15
		همراستایی عمودی	P1, P2, P4, P5, P7, P8, P10, P11, P13, P15
		رویکرد اقتضایی در طراحی استراتژی جبران خدمات	P2, P5, P6, P7, P11, P12, P13
		بهره‌گیری از تجربیات داخلی و خارجی	P1, P2, P3, P5, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13
		طراحی سلسله مراتبی استراتژی جبران خدمات	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
		بهره‌گیری از نظریه‌های علمی موجود در خصوص نوع خدمات و هزینه‌های مرتبط با آنها	P1, P2, P3, P5, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13
		تغییر نگرش مدیران نسبت به جبران خدمات	P2, P4, P5, P7, P8, P9, P10, P13, P14, P15
عوامل مداخله‌گر	فردی	اعمال سلیق	P2, P3, P5, P6, P7, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
		جایگزینی ضوابط با روابط	P2, P3, P5, P6, P7, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
		قانون‌گریزی	P2, P3, P5, P6, P7, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
	سازمانی	سطح کارآمدی نظام اداری	P1, P2, P3, P4, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P14, P15
		وجود دستورالعمل ملون و شفاف ارزیابی عملکرد	P1, P2, P3, P4, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P13, P14
		اهداف و چشم انداز منابع انسانی شرکت	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
		اهداف و چشم انداز منابع انسانی صنعت برق	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
	مدیریتی	حاکمیت تفکر سنتی در مدیران	P2, P3, P4, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13
		تصمیم‌گیری شهودی	P2, P3, P5, P6, P7, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
		رویکرد کنترل هزینه	P1, P2, P4, P5, P8, P9, P11, P12, P13
ادراک مدیران از اثربخشی تصمیمات گذشته		P2, P3, P4, P6, P8, P9, P11, P13, P15	
راهبردها	انعطاف-پذیر	مصوبات هیات مدیره با توجه به شرایط اقتصادی شرکت و جامعه	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
		اصلاح و به روزرسانی نظام ارزشیابی	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
		مشارکت کارکنان در طراحی بسته‌های مزایا	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P8, P9, P11, P12, P13, P14, P15

مقولات اصلی	مقولات فرعی	مفاهیم	کد مصاحبه‌شونده
	ثابت	تبعیت از قانون مدیریت خدمات کشوری	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
		مطابقت با قانون برنامه ۵ ساله توسعه	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
		تبعیت از قوانین شرکت‌های دولتی	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
پیامدها	فردی	کاهش فرسودگی شغلی	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
		بهبود روحیه خلاقیت و نوآوری	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
		افزایش کیفیت زندگی کاری	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10, P11, P12, P13, P14
		افزایش اعتماد به نفس کارکنان	P1, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10, P11, P12, P13, P14, P15
پیامدها	سازمانی	افزایش بهره‌وری	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
		کاهش تمایل به ترک خدمت و یا بازنشستگی پیش از موعد	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
		کاهش ضریب خطاهای کاری	P1, P2, P3, P5, P6, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P15
		بهبود جو اعتماد سازمانی	P2, P3, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P15
پیامدها	محیطی	افزایش منزلت اجتماعی سازمان	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
		افزایش وجهه قانونی	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15

با توجه به عوامل شناسایی شده و دسته‌بندی آن‌ها می‌توان مدل جبران خدمات را مطابق با شکل ۲ ارائه نمود. همانگونه که در شکل نمایش داده شده است یکی از ضرورت‌های طراحی استراتژی جبران خدمات توجه به عوامل فردی، مدیریتی و محیطی است که لزوم شکل‌گیری جبران خدمات در سازمان را تبیین می‌کنند. زمانی که مولفه‌های جبران خدمات تعیین شدند، در کنار بسترهای موجود و عواملی که به نحوی فرایند را تسهیل و یا محدود می‌کنند، راهبردها را شکل خواهند داد و در نهایت پیاده‌سازی این راهبردها پیامدهایی را در سطح فردی، سازمانی و محیطی برای سازمان به دنبال خواهد داشت.

پيامدها		
فردی	سازمانی	محیطی
کاهش فرسودگی شغلی	افزایش بهره‌وری	افزایش منزلت اجتماعی سازمان
بهبود روحیه خلاقیت و نوآوری	کاهش تمایل به ترک خدمت و یا بازنشستگی پیش از موعد	افزایش وجهه قانونی
افزایش کیفیت زندگی کاری	کاهش ضریب خطاهای کاری	
افزایش اعتماد به نفس کارکنان	بهبود جو اعتماد سازمانی	



شکل ۲: مدل استراتژی جبران خدمات شرکت برق منطقه‌ای استان یزد



## بحث و نتیجه‌گیری

دلیل اصلی ایجاد سازمان‌ها دستیابی به هدفی مشخص است و دستیابی به این هدف در سطح کیفی موردنظر بیش از هر چیز دیگر به انگیزه و کارآمدی کارکنان گره خورده است. کارکنان در هر سازمان منبع مهمی هستند، یکی از مهمترین عواملی که انعطاف، نوآوری و هماهنگی را برای سازمان به ارمغان می‌آورند. سرمایه‌گذاری بر روی کارکنان، مهارت‌ها و قابلیت‌های آن‌ها را تقویت نموده و به تبع آن اثربخشی سازمان نیز افزایش می‌یابد. یک سازمان اثربخش باید در کنار دستیابی به اهدافش، نیازهای ذی‌نفعان را نیز برآورده سازد. در جامعه امروز کارکنان انتظاری بیش از یک منبع درآمد از شغل دارند، آن‌ها به دنبال شغلی هستند که مطابق با علایق و شخصیت آن‌ها باشد و با وضعیت زندگی‌شان هماهنگ باشد.

بسته‌های جبران خدمات یکی از استراتژی‌های کلیدی مدیریت در ایجاد و بهبود انگیزه و تعهد نیروی کار است و ابزاری مهم که قادر است انگیزه کارکنان را در مسیر درست هدایت کند. لازمه طراحی استراتژی جبران خدمات این است که در گام نخست، شرکت شرایط ثابتی که باید استراتژی خود را بر اساس آن‌ها بنا نهد، در نظر گیرد که برای این مهم نیاز است شرکت قانون مدیریت خدمات کشوری را با توجه به ضرایب تعدیلی که برای وزارت نیرو در نظر گرفته شده است لحاظ نماید. از طرفی قانون برنامه پنج‌ساله توسعه به عنوان محور فعالیت‌های بخش‌های مختلف نظام رویکردهایی را برای سازمان‌ها در نظر گرفته است تا سیاست‌گذاری‌ها و استراتژی‌های خود را بر اساس آن تنظیم نمایند. نهایتاً در این بخش باید بیان نمود که برق منطقه‌ای یک شرکت دولتی دارای اساس‌نامه است و تبعاً باید مطابق با قوانین شرکت‌های دولتی اداره شود. موارد ذکر شده مواردی هستند که شرکت برق منطقه‌ای به موجب قوانین موجود ملزم به رعایت آن‌هاست.

اما در بستر قوانین موجود، شرکت نیز دارای اختیاراتی برای سیاست‌گذاری و طراحی استراتژی در حوزه جبران خدمات است، که از جمله می‌توان به مصوبات هیات مدیره در خصوص نحوه توزیع درآمدها و بودجه شرکت با توجه به شرایط اقتصادی حاکم بر جامعه است. البته برای این‌که این مصوبات علاوه بر منافع شرکت و هماهنگی با سایر استراتژی‌های سازمانی در راستای منافع کارکنان نیز باشد، لازم است تا دیدگاه مدیران نسبت به جبران خدمات اصلاح شود و طراحی استراتژی جبران خدمات به عنوان یکی از وظایف حوزه مدیریت منابع انسانی، به متخصصان امر سپرده شود. علاوه بر اصلاح دیدگاه مدیران نسبت به مقوله جبران خدمات، ساختار سازمان نیز باید به گونه‌ای اصلاح و تعدیل شود که بستر مناسب را برای اتخاذ و اجرای استراتژی مناسب فراهم نماید. در کنار نظرات و مصوبات هیات مدیره، نظام ارزشیابی سازمان

باید به گونه‌ای اصلاح شود تا زمینه دخالت فردی و اعمال سلايق مدیران به حداقل کاهش یابد. در این صورت ادراک از عدالت در سازمان افزایش خواهد یافت و تعهد و انگیزه کارکنان بیشتر خواهد شد. لذا وجود دستورالعمل‌های مدون و شفاف ارزیابی عملکرد و مدیریت عملکرد کارکنان بسیار حیاتی است.

همچنین نباید فراموش کرد که کارکنان به عنوان کاربران نهایی استراتژی جبران خدمات باید در طراحی استراتژی جبران خدمات شرکت داده شوند تا با توجه به نیازها و مشخصات فردی و شغلی مختلف خود انتظارات خود از نظام جبران خدمات را بیان نمایند. نظامی که بسیار گسترده است، از مباحث مالی گرفته تا آموزش کارکنان و فراهم کردن شرایطی که توانمندتر شوند و به مهره‌های کلیدی برای سازمان تبدیل شوند که حضورشان در سازمان موثر باشد.

مطالعات گذشته هم به صورت نظری و هم به صورت تجربی اثبات کرده‌اند که استراتژی سازمان عامل مهمی در طراحی نظام جبران خدمات اثربخش و انگیزاننده می‌باشد (ورما و شارما<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). بسیاری از تحقیقات در زمینه جبران خدمات نه تنها با ارتباط نزدیک استراتژی‌های منابع انسانی و استراتژی‌های پرداخت اذعان دارند بلکه به تناسب بین نظام جبران خدمات و استراتژی کلی تجارت نیز تاکید داشته‌اند (گومز، ولبورن و ترسا<sup>۲</sup>، ۱۹۸۸). محققان معتقدند که جبران خدمات از یک مفهوم جزئی و مبتنی بر بوروکراسی که تنها بر ابزار و تکنیک‌ها متکی است به مفهومی وسیع‌تر مبتنی بر تناسب و ارتباط نزدیک میان نظام‌های پرداخت و استراتژی - سطح واحد و شرکت - تبدیل شده است (لاولر، ۱۹۸۱؛ هندرسون و ریشر<sup>۳</sup>، ۱۹۸۷؛ فی<sup>۴</sup>، ۱۹۸۷). استراتژی سازمان یک راهنمای حیاتی برای طراحی سیستم‌های سازمانی است چراکه بیانگر آنچه سازمان می‌خواهد به آن دست یابد، چگونگی رفتار سازمان و نوع عملکرد سازمان هستند (لاولر، ۱۹۹۵). جبران خدمات باید با سیستم‌های سازمانی از قبیل فرهنگ، ساختار و استراتژی همراستا باشد (هنمن، فیشر و دیکسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱). زمانی که جبران خدمات با استراتژی شرکت همراستا باشد، به عنوان عامل انگیزاننده برای دستیابی به چشم انداز سازمان تبدیل خواهد شد (روسو، پاتریشیا، آنتونیو و موررا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳). با بروز تغییرات اقتصادی و نیازهای نوین بازار کار، سازمان‌ها برای این که بتوانند عملکرد نمونه‌ای داشته باشند و سود زیادی کسب کنند، باید عملکرد استراتژیک و نظام‌های جبران خدمات استراتژیک داشته

- 
1. Verma & Sharma
  2. Gomez, Welbourne & Theresa
  3. Henderson & Risher
  4. Fay
  5. Heneman, Fisher & Dixon
  6. Russo, Patricia, Antonio & Moreira

باشند تا بتوانند نیروی کار زبده را جذب و حفظ نمایند (براون و باگینسکی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). از این رو این مطالعه با هدف طراحی مدل راهبردی جبران خدمات کارکنان شرکت برق منطقه‌ای یزد انجام گرفت. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که مشخصه‌های فردی، ویژگی‌های شغلی و تنوع نیازهای افراد به عنوان عوامل فردی، آموزش و توانمندسازی کارکنان، مدیریت عملکرد، مدیریت مسیر شغلی، تنوع مشاغل صنعت آب و برق، لزوم برابری درونی و لزوم برابری بیرونی به عنوان عوامل سازمانی و پویایی و عدم اطمینان محیطی به عنوان متغیرهای محیطی بر مولفه‌های جبران خدمات اثرگذار هستند که با توجه به شرایط سازمان مورد مطالعه و با استناد به نظرات خبرگان و کارشناسان این مولفه‌ها در دو دسته رابطه‌ای (ساعات کاری شناور، عزت نفس کارکنان، شرایط کاری مناسب و امنیت شغلی) و مبادله‌ای (پرداخت حقوق ثابت، پرداخت فوق‌العاده، پرداخت پاداش، مزایای اختیاری و مزایای قانونی) قرار گرفتند. این نتایج به دست آمده با الگوی جبران خدمات ارائه شده توسط قلی‌پور (۱۳۹۳) که جبران خدمات را در دلبخش مالی و غیرمالی طبقه‌بندی می‌کند و همچنین با الگوی ارائه شده تاووزپرین، مطابقت دارد. مولفه‌های جبران خدمات، بسترهای موجود در قالب عوامل فردی (تمایل به تغییر و انعطاف-پذیری و مثبت‌گرایی)، سازمانی (دسترسی به منابع، چابکی سازمانی، عدالت توزیعی عدالت رویه‌ای و کارآمدی سیستم اطلاعات درون سازمانی) و عوامل مدیریتی (همراستایی افقی و عمودی، رویکرد اقتضایی در طراحی استراتژی جبران خدمات، بهره‌گیری از تجربیات داخلی و خارجی، طراحی سلسله‌مراتبی استراتژی جبران خدمات، بهره‌گیری از نظریه‌های علمی و تغییر نگرش مدیران نسبت به جبران خدمات) و عوامل ایجادکننده تداخل در قالب عوامل فردی (اعمال سلاقی، جایگزینی ضوابط با روابط و قانون‌گریزی)، عوامل سازمانی (سطح کارآمدی نظام اداری، وجود دستورالعمل مدون و شفاف ارزیابی عملکرد، اهداف و چشم‌انداز منابع انسانی صنعت برق و شرکت) و عوامل مدیریتی (حاکمیت تفکر سنتی در مدیران، تصمیم‌گیری شهودی، رویکرد کنترل هزینه و ادراک مدیران از اثربخشی تصمیمات گذشته) راهبردها را متاثر می‌سازند. موارد یاد شده با الگوی موردنظر هنمن (۲۰۰۷) که شرایط فیزیکی و روانی محیط کار را توأم مدنظر قرار می‌دهد متناسب است. در این مدل راهبردها در دو دسته انعطاف‌پذیر (با توجه به شرایط سازمان قادر به تغییر آن‌ها است) و ثابت (در حیطه اختیارات سازمان نیستند) قرار گرفته‌اند. پیاده‌سازی این راهبردها پیامدهای مثبتی را در سطح فردی (کاهش فرسودگی شغلی، بهبود روحیه خلاقیت و نوآوری، افزایش کیفیت زندگی کاری و افزایش اعتماد به نفس کارکنان)، سازمانی (افزایش بهره‌وری، کاهش تمایل به ترک خدمت و یا بازنشستگی پیش از

موعد، کاهش ضریب خطاهای کاری و بهبود جو اعتماد سازمانی) و محیطی (افزایش منزلت اجتماعی سازمان و افزایش وجهه قانونی) به دنبال خواهد داشت که با پیامدهای ارائه شده توسط موسسه ورلدات و رک<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) مطابقت دارد.

یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که پرسشنامه برگرفته از عوامل شناسایی شده در سازمان موردنظر دارای اعتبار است. لذا این مدل قابلیت اجرایی شدن را در این سازمان دارد و این پرسشنامه می‌تواند به عنوان ابزاری در دست مدیران، آن‌ها را برای شناسایی نظام جبران خدمات موجود، ضعف‌ها و قوت‌های آن یاری نماید و نقطه شروع بهبود وضع موجود به سمت وضع مطلوب باشد.

بر اساس یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌گردد سازمان نگرش منابع انسانی و سرمایه‌های انسانی به افراد داشته باشد نگرش کارگری و نیروی انسانی به آن‌ها کم رنگ گردد. پیشنهاد دوم داشتن دیدگاه تخصص‌گرایی و حرفه‌گرایی به مقوله جبران خدمات و استفاده از افراد خبره و متخصص در این زمینه است. توجه به جنبه‌های اجتماعی و روانشناختی در زمینه جبران خدمات که هم می‌تواند منجر به کاهش هزینه‌های شرکت باشد و هم انگیزه و تعهد کارکنان را متأثر خواهد ساخت. پیشنهاد می‌شود سازمان اقدامات اثربخش از جمله لزوم رعایت قوانین و مقررات، پیاده‌سازی نظام پیشنهادها و استفاده از نتایج تحقیقات نوین در زمینه جبران خدمات را نهادینه نماید. در این راستا طراحی دوره‌های آموزشی تخصصی در زمینه مدیریت منابع انسانی استراتژیک برای مدیران برای آگاهی هرچه بیشتر از جبران خدمات اثربخش حائز اهمیت است و جهت کسب دستاوردهای مورد انتظار در زمینه جبران خدمات، سازمان باید همکاری فعال با موسسات مشاوره‌ای مدیریت استراتژیک منابع انسانی داشته باشد و با بازخورد گرفتن از جامعه به صورت مؤثر در جهت طراحی مطلوب‌ترین استراتژی جبران خدمات گام بردارد. یافته‌های این پژوهش می‌تواند به عنوان یک راهنما برای هدایت پژوهش‌ها در زمینه طراحی استراتژی جبران خدمات کارکنان باشد. بنابراین با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی آزمون الگوی جبران خدمات استراتژیک و روابط میان اجزای آن در صنایع خدماتی و صنایع تولیدی مورد بررسی قرار گیرد. مقایسه تطبیقی الگوی جبران خدمات استراتژیک سازمان‌های دولتی و خصوصی نیز موضوعی است که می‌تواند در تحقیقات آتی به آن‌ها پرداخته شود. از سوی دیگر بررسی نحوه تاثیرگذاری تغییرات استراتژیک سازمان بر الگوی جبران خدمات استراتژیک و طراحی الگوی جبران خدمات استراتژیک به تقویت واحدهای وظیفه‌ای نیز از موضوعاتی هستند که پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی مورد بررسی قرار گیرند.

## منابع

- افجه، سیدعلی اکبر؛ سپهوند، رضا (۱۳۸۸). اثر هماهنگی استراتژیک بین استراتژی منابع انسانی، استراتژی سرمایه انسانی و استراتژی رفتار سازمانی بر عملکرد سازمان مدیریت صنعتی. مدیریت صنعتی، ۶ (۱۵)، ۷۸-۱۱۳.
- بازرگان، عباس (۱۳۹۷). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته؛ رویکردهای متداول در علوم رفتاری. انتشارات دیدار، چاپ نهم.
- سیدجوادی، سیدرضا (۱۳۷۸). جبران خدمات. دانش مدیریت، ۱۲ (۴۵)، ۳۰-۵۲.
- عباس پور، عباس (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی پیشرفته (رویکردها، فرایندها و کارکردها). انتشارات سمت.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها). انتشارات سمت.
- Armstrong, M. (2012). Handbook of Reward Management Practice Improving performance through reward, koganpages.
- Bureau of Labor Statistics. (2015). BLS Handbook of Methods, US Department of Labor, Washington, DC.
- Bussin, M., & Van Rooy, D. J. (2014). Total rewards strategy for a multi-generational workforce in a financial institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1-11.
- Brown, S., & Baginski, J. (2014). Strategic compensation as a Competitive Advantage, Construction Financial Management Association.
- Cabrera, E., & Bonache, J. (1999). Organizational Culture and Strategy, *Human Resource Planning*, 22(1), 51-60.
- Chu Lin, H., Liang, S. H., Chiu, s. C., & Chen, C. Y. (2019). Leverage and employee compensation – the perspective of human capital. *International Journal of Managerial Finance*, 15(1), 62-78.
- Delery, J., & Gupta, N. (2016). Human Resource Management Practices and Organizational Effectiveness: Internal Fit Matters, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(2), 139-163.
- Dineen, B., & Williamson, I. (2012). Screening-oriented recruitment messages: Antecedents and relationships with applicant pool quality, *Human Resource Management*, 51, 343-360.
- Do, T. T. (2018). How spirituality, climate, and compensation affect job performance, *Social Responsibility Journal*, 14(2), 396-409.
- Dulebohn, J. H., Molloy, J. C., Pichler, S. M. & Murray, B. (2009). Employee benefits: literature review and emerging issues, *Human Resource Management Review*, 19(2), 86-103.
- Gupta, N., & Shaw, J. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research, *Human Resource Management Review*, 24, 1-4.
- Heneman, R. L., Fisher, M. M., & Dixon, K. E. (2001). Reward and organizational systems alignment: an expert system, *Compensation & Benefits Review*, 33(6), 18-29.
- Larkin, I., Pierce, L., & Gino, F. (2012). The psychological costs of pay for performance: implications for the strategic compensation of employees, *Strategic Management Journal*, 33(10), 1194-1214.

- Laundon, M., Cathcart, A., & McDonald, P. (2019). Just benefits? Employee benefits and organizational justice, *Employee Relations: The International Journal*, 41(4), 708-723.
- Lawler, E. E. (1995). The New Pay: A Strategic Approach, *Compensation & Benefits Review*, 27, 14-22
- Kornelakis, A. (2018). Why are your reward strategies not working? The role of shareholder value, country context, and employee voice. *Business Horizons*, 61, 107-113.
- Martinson, B., & Leon, J. D. (2018). Testing horizontal and vertical alignment of HR practices designed to achieve strategic organizational goals, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(2), 158-181.
- Milkovich, George T. and Newman, Jerry, M. (2002). *Compensation* (7<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Milkovich, G., Newman, J., & Gerhart, B. (2014). *Compensation*, McGraw Hill.
- Mingming, F., Xiaodan, W., & Jagjit, S. (2015), Monetary compensation, workforce oriented corporate social responsibility, and firm performance, *American Journal of Business*, 30(3), 196-215.
- Oke, A. E., Ibrinke, O. T., & Bayegun, O. A. (2017). Appraisal of reward packages in construction firms: a case of quantity surveying firms in Nigeria, *Journal of Engineering, Design and Technology*, 15(6), 722-738.
- Russo, G. P., Patricia, A. T., Antonio, B. J., & Moreira S. A. (2013). Correlation between organization culture and compensation strategies using Charles Handy's typology. *Journal of Performance Improvement*, 52(7), 13-21.
- Shultz, K. S., Whitney, D. J., & Zickar, M. J. (2013). *Measurement Theory in Action: Case studies and Exercises*, Routledge.
- Storey, J., Wright, P., & Ulrich, D. (2009). *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, Taylor & Francis Group.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd ed.), Sage Publications.
- Puwanenthiren, P. (2011) Reward system and its impact on employee motivation in Commercial Bank of Sri Lanka Plc, In Jaffna District. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(4), 85-92.
- Trevor, J. (2008). *Can Compensation Be Strategic? A Review of Compensation Management Practice in Leading Multinational Firms*, Cambridge Judge Business School.
- Verma, P., & Sharma, R. R. K. (2019). The linkages between business strategies, culture, and compensation using Miles & Snow's and Hofstede culture framework in conglomerate firms, *Benchmarking: An International Journal*, 26(4), 1132-1160.
- Vohs, K., Mead, N., & Goode, M. (2008). Merely activating the concept of money changes personal and interpersonal behavior, *Current Directions in Psychological Science*, 17, 208-212.
- Wadström, P. (2018). Aligning corporate and business strategy: managing the balance, *Journal of Business Strategy*, 40(4), 44-52.
- Zhou, X., Vohs, K., & Baumeister, R. (2009). The symbolic power of money: Reminders of money alter social distress and physical pain, *Psychological Science*. 20, 700-706