

شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان خلاق در صنعت بانکداری ایران با تأکید بر شاخص های اخلاقی و سازمانی

غلامعلی رضاپور^۱، دکتر مهدی باقری^{۲*}، دکتر پروانه گلرد^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قشم، قشم، ایران.

۲. گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس، بندر عباس، ایران.

۳. گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، تهران، ایران.

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۱۰، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۱۳)

چکیده

زمینه: هدف پژوهش حاضر، شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان خلاق با توجه ویژه به عوامل سازمانی و اخلاقی در بانک رفاه کارگران استان کهگیلویه و بویراحمد بود.

روش: پژوهش حاضر در زمره پژوهش های ترکیبی (کیفی-کمی) از نوع متوالی-اکتشافی بود. در بخش کیفی جامعه آماری خبرگان (مدیران شعب بانک رفاه و اساتید عضو هیات علمی در رشته مدیریت) می باشند. روش نمونه گیری از نوع هدفمند با استفاده از تکنیک گلوله برفی و با توجه به شاخص اشباع نظری انجام شد و نمونه ای به حجم ۱۰ نفر انتخاب شد. ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته بود و تجزیه و تحلیل از روش تحلیل محتوا انجام شد. در بخش کمی جامعه آماری شامل کلیه مدیران، معاونان و کارکنان شعب بانک رفاه در استان کهگیلویه و بویر احمد بود. روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای بود و ۱۰۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شد. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل از تحلیل عاملی و آزمون مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار SPSS و PLS استفاده شد.

یافته ها: یافته های نشان دادند برای نگهداشت کارکنان خلاق، در صنعت بانکداری، ۶۷ شاخص بااهمیت وجود دارند که می باید مورد توجه قرار گیرند، این ۶۷ شاخص در ۱۳ مؤلفه و این ۱۳ مؤلفه در ۴ دسته عامل کلی، عوامل اخلاقی، عوامل انگیزشی، سازمانی و فردی جای گرفته اند. همچنین در رتبه بندی عوامل مشخص شد که عوامل اخلاقی در رتبه نخست اهمیت قرار دارد.

نتیجه گیری: شاخص های اخلاقی، انگیزشی، سازمانی و فردی در صنعت بانکداری مقوله هایی جدی در بحث نگهداشت کارکنان توانا و خلاق هستند که در میان آنها شاخص های اخلاقی به دلیل اینکه باعث جلب اعتماد کارکنان و وفاداری آنها به سازمان می شود از اهمیت بالایی برخوردار است.

کلیدواژگان: عوامل اخلاقی، عوامل سازمانی، کارکنان خلاق

سرآغاز

به دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا، یافتن و نگهداشت کارکنان با استعداد را از الویتهای اصلی سازمان های امروزی است (۲). سازمان هایی که نتوانند ساز و کارها و تدابیر مناسبی برای ماندگاری استعدادهای خود طراحی کنند به ناچار باید خروج آنان را نظاره گر باشند. سازمان ها همواره هزینه های بالایی را در جذب برترین نیروها صرف می کنند؛ بنابراین اگر نتوانند این نیروها را حفظ کنند آن هزینه ها را هدر داده اند (۳). امروزه نگهداشت منابع انسانی مشکل شماره یک سازمانها به حساب می آید.

سازمان های امروزی که در جو دانش محوری، رقابتی، مشتری گرایی^۱، پاسخگویی کیفیت گرایی^۲، مشارکتی^۳، کارآفرینی و تحول گرایی^۴ فعالیت می کنند، مستلزم دستیابی سریع به نیروی انسانی توانمند، خشنود و متعهد به عنوان ابزار رقابتی هستند؛ زیرا داشتن کارکنان راضی پرانرژی و خلاق با سرمایه انسانی متعهد^۵، مهم ترین منبع سازمانی محسوب می شود. با توجه به اینکه نیروی انسانی کارآمد، شاخص عمده برتری یک سازمان نسبت به سازمان های دیگر است تأکید بر نیروی انسانی مؤثر و کارآمد در عرصه آموزش رو به افزایش است (۱).

مسائلی که حول ترک خدمت، توجه مدیران زیادی را به خود معطوف کرده، این است که عموماً کارکنان با مهارت و توانمندی بالا که توانایی یافتن شغل های مناسب تری را دارند، سازمان را ترک می کنند و کسانی که شغل خود را ترک نمی کنند، عموم آ توانایی یافتن شغل بهتر را ندارند. بنابراین با توجه به این موضوع از آنجا که کارکنان خلاق و نوآور بانکها با پس از چند سال سابقه کار با موضوع خستگی، و فرسودگی شغلی ناشی از تکراری بودن کارها روبرو می شوند عموماً از شغل خود احساس نارضایتی کرده و درصدد کسب فرصت مناسب جهت ترک سازمان خود می باشند. با توجه به عوامل ذکر شده بالا محقق را برآن داشت تا با طراحی مدل نگهداشت کارکنان خلاق و نوآور در بانک رفاه کارکنان خود را از گزند مشکلات ناشی از ترک خدمت و بازنشستگی و عدم انگیزه محفوظ داشته و در راستای اهداف استراتژیک بانک گامی برداشته باشد. با توجه به اینکه هیچ تحقیق ساختار یافته ای وجود ندارد؛ بنابراین پژوهشگران به دنبال این هدف بودند که عوامل مؤثر بر نگهداشت کارکنان خلاق در صنعت بانکداری ایران را شناسایی و بر اهمیت عوامل سازمانی و فردی توجه ویژه داشته باشند.

روش

این پژوهش بر اساس معیار هدف کاربردی است در روش تحقیق از رویکرد تحقیقات ترکیبی (کیفی - کمی) از نوع متوالی - اکتشافی استفاده شده است.

در بخش کیفی از رویکرد تحلیل محتوا (تفسیر گرایانه) استفاده شد. جامعه آماری خبرگان (مدیران شعب بانک رفاه و اساتید عضو هیات علمی در رشته مدیریت) می باشند. روش نمونه گیری از نوع هدفمند با استفاده از تکنیک گلوله برفی و با توجه به شاخص اشباع نظری انجام شد و نمونه ای به حجم ۱۰ نفر انتخاب شد. ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته بود و جهت تجزیه و تحلیل از روش تحلیل محتوا استفاده شد. در بخش کمی جامعه آماری شامل کلیه مدیران، معاونان و کارکنان شعب بانک رفاه در استان کهگیلویه و بویر احمد بود. تعداد کارکنان و مدیران جمعاً ۱۲۰ نفر بود. روش نمونه گیری بصورت تصادفی طبقه ای متناسب با حجم جامعه آماری بود و ۱۰۰ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شد. برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه محقق ساخته ۶۷ سوالی استفاده شد. جهت تجزیه و تحلیل از تحلیل عاملی و آزمون مدل سازی معادلات ساختاری و نرم افزار SPSS و PLS استفاده شد.

روش اجرای تحقیق بدین صورت بود که؛ در بخش کیفی با استفاده از رویکرد تحلیل محتوا (تفسیر گرایانه) مؤلفه های مدل نگهداشت کارکنان خلاق در صنعت بانکداری به عنوان عامل اصلی هدایت فعالیت های کارکنان و مدیران، بازنشستگی گردید و محقق با استفاده از روش کیفی به ارائه یک مدل بومی جهت مدل نگهداشت کارکنان خلاق در صنعت بانکداری پرداخت و با استفاده از یافته های بخش کیفی علاوه بر پاسخگویی به سوالات تحقیق به عنوان وسیله ای برای تهیه ابزار اندازه گیری و تدوین پرسشنامه در بخش کمی نیز استفاده شد. و سپس

علاوه بر این نقش و اهمیت این منابع در توسعه سازمان باعث به وجود آمدن رقابت شدید جذب افراد مستعد و شایسته بین سازمان ها شده است (۴ و ۵).

خلاقیت^۶ از دیدگاه سازمانی عبارت است از ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقای کمیت یا کیفیت سازمان و نوآوری، افزایش خلاقیت در سازمانها می تواند به ارتقای کمیت و کیفیت خدمات، کاهش هزینه ها، جلوگیری از اتلاف منابع، کاهش بوروکراسی و افزایش رقابت و ... منجر گردد (۶-۸). همچنین در خصوص نگهداشت کارکنان خلاق در سازمان تحقیقاتی انجام شده است که در مهمترین آنها محققان به این نتیجه رسیده اند که ویژگیهای شغلی، ویژگیهای سرپرست، هویت سازمانی، احساس و عواطف در شغل، شرایط کاری و نگرش شغلی، توسعه مهارتها، حقوق و مزایا، فرصت مشارکت، حمایت سازمانی^۷ و عدالت و انصاف، رضایت شغلی^۸، تعهد سازمانی^۹ و اعتماد به مدیران، ایجاد روابط خوب با زیردستان، اطمینان از تناسب ارزش ها و اعتقادات سازمان با ارزش ها و اعتقادات کارکنان و در نهایت اطمینان از ارتقای سمت از جمله عواملی است که باعث ماندن کارکنان در بانک می شود (۹-۱۴). با توجه به این نتایج می توان گفت در کنار عوامل سازمانی برخی عوامل اخلاقی^{۱۰} در نگهداشت کارکنان خلاق نقش دارند. اخلاقیات در دو زمینه به کار می روند، یکم: تشخیص فردی (خوب از بد) و دوم: روش های رفتاری که گاه به عنوان «عرف رفتاری» نهادینه شده در یک گروه فرهنگی، مذهبی، اجتماعی یا فلسفی شناخته می شود. حاکمیت اخلاقی^{۱۱} در سازمان علاوه بر اینکه نگهداشت نخبگان را تسهیل می کند، سبب کاهش تعارضات و ماندگاری نیروی انسانی شده و بهره وری را افزایش میدهد (۱۵).

بانک رفاه کارگران پنجمین بانک دولتی ایرانی می باشد که به عنوان بازوی ارائه خدمات مالی و بانکداری دولت و سازمان تأمین اجتماعی ایران فعالیت می کند. این بانک در سال ۱۳۳۸ تأسیس شد و بر اساس آمار سال ۱۳۹۷ این بانک مالک شبکه ای از ۱۰۳۵ شعبه بانک است و ۹۸۳۵ نفر در آن اشتغال دارند. اشتغال بیش از ۹۸۰۰ نفر در این بانک نشان دهنده اندازه و وسعت کار این مجموعه می باشد. بازنشستگی، انتقال کارکنان، ارتقا، فوت و همچنین امکان بازنشستگی زودتر از موعد به دلیل شرایط سختی کار این مجموعه را شرایطی قرار داده است که در حال از دست دادن نیروهای کلیدی خود می باشد. اما این بانک همواره به دنبال راهکار و زیر ساخت هایی برای نگهداشت منابع انسانی خود بوده است.

یکی از مهمترین چالش های پیش روی مدیریت منابع انسانی در بانک رفاه کارگران جذب و نگهداشت کارکنان می باشد بانک رفاه در زمینه نگهداشت کارکنان برنامه های متعددی از جمله ایجاد یک محیط کاری مثبت، تشخیص پاداش و تقویت رفتار درست، مشارکت و درگیر شدن کارکنان و برنامه های مشابهی را در دستور کار قرار داده است. اما مطالعه یا استراتژی خاصی را جهت حفظ و نگهداشت کارکنان خلاق و نوآور نداشته و در دستور کار خود قرار نداده است. یکی از

بر مبنای مدل ارائه شده با استفاده از روش کمی-توصیفی از نوع همبستگی و از نوع مدل سازی معادلات ساختاری به بررسی برآزش مدل طراحی شده با رویکرد آینده پژوهی پرداخته شد.

یافته ها

مؤلفه ها و شاخص های مؤثر بر نگهداشت کارکنان خلاق در صنعت بانکداری کدامند؟

دیدگاه های کلی خبرگان در مورد شاخص های مدل نگهداشت کارکنان خلاق در صنعت بانکداری در بعد عوامل اخلاقی در جدول ۱ آرایه شده است. دیدگاه های کلی خبرگان در مورد شاخص های مدل نگهداشت کارکنان خلاق در بعد عوامل سازمانی در جدول ۲ آرایه شده است. دیدگاه های کلی خبرگان در مورد شاخص های مدل فعلی نگهداشت کارکنان خلاق در بعد عوامل انگیزشی در جدول ۳ آرایه شده است و در نهایت دیدگاه های کلی خبرگان در مورد شاخص های مدل نگهداشت کارکنان خلاق در بعد عوامل فردی در جدول ۴ آرایه شده است.

جدول ۱: مفاهیم و مقوله های استخراج شده از سؤال پژوهش در خصوص عوامل عدالت سازمانی

مقوله	زیرمقوله	کد (معرف)
نگهداشت کارکنان خلاق (عوامل اخلاقی)	عدالت سازمانی ^{۱۲}	۱- متناسب بودن حقوق با وظایف محوله ۲- عادلانه بودن زمان بندی و حجم کار ۳- قانونمدار بودن سازمان در تخصیص جایگاه های شغلی ۴- مناسب بودن رویه های پیشرفت ۵- منصفانه بودن پاداش ها و تنبیه ها ۶- اجرا کامل قوانین در سازمان ۷- اجرای کامل تعهدات نسبت به کارکنان
	امنیت شغلی ^{۱۳}	۱- احترام متقابل بین مدیران و کارکنان ۲- فراهم کردن امکانات مادی و معنوی مناسب در محیط کار ۳- ارائه اطلاعات کافی و روشن در خصوص وظایف کارکنان و انتظارات از ایشان ۴- وضوح شرایط و مفاد قرارداد بین کارکنان و سازمان
	رهبری اخلاقی ^{۱۴}	۱- دادن حق اعتراض به کارکنان ۲- تفویض اختیار متناسب با حوزه وظایف به کارکنان ۳- مشارکت دادن کارکنان خلاق در تصمیم گیری ۴- توجه کارکنان در مورد تصمیم های اتخاذ شده ۵- کاهش بروکراسی های اداری ۶- وجود سیستم تنبیه و پاداش ۷- اقتدار در تصمیم گیری ۸- ثبات در شیوه مدیریت

جدول ۲: شاخص های مدل نگهداشت کارکنان خلاق در بعد عوامل سازمانی

مقوله	زیرمقوله	کد (معرف)
نگهداشت کارکنان خلاق (عوامل سازمانی)	فرهنگ سازمانی ^{۱۵}	۱- حمایت سازمان از ایده های نو ۲- روحیه کار تیمی در سازمان ۳- استفاده از تجارب ناموفق گذشته ۴- شناخت و آگاهی از ظرفیت های سازمان ۵- پاسخگو بودن سازمان
	استراتژی سازمانی	۱- مشخص بودن اهداف و انتظارات سازمان ۲- بروز بودن سازمان ۳- دانش محور بودن سازمان ۴- متناسب بودن ساختار سازمان با اهداف تعیین شده ۵- ثبات فرآیند ها و دستورالعمل ها

حمایت های سازمانی	۱- پشتیبانی و ارائه راه حل های مناسب در زمان بروز مشکلات کاری برای کارکنان ۲- افزایش اعتماد به نفس کارکنان در شرایط کاری سخت ۳- درک کارکنان و ارائه مشاوره در خصوص مشکلات کاری ۴- حمایت از کارکنان در جهت پیشرفت و ادامه تحصیل ۵- حمایت از ایده ها و راه کارهای کارکنان
	۱- توانایی برقراری ارتباط مؤثر با کارکنان ۲- شناخت دقیق فرآیندهای سازمانی ۳- تشویق کارکنان به اجرای سیاست های سازمانی ۴- جلوگیری از بروز درگیری ها در محیط کاری

جدول ۳: شاخص های مدل نگهداشت کارکنان خلاق در بعد عوامل انگیزشی

مقوله	زیر مقوله	کد (معرف)
نگهداشت کارکنان خلاق (عوامل انگیزشی)	پیشرفت شغلی	۱- آموزش های ضمن خدمت ۲- هماهنگی ارزش های کاری و ارزش های شخصی ۳- تناسب جایگاه شغلی با توانایی های فنی شخص ۴- فراهم کردن ساز و کارهای مناسب جهت ادامه تحصیل کارکنان ۵- ایجاد بستر مناسب جهت شکوفایی استعدادها و خلاقیت های کارکنان
	حقوق و مزایای مستقیم	۱- حقوق ثابت ۲- فوق العاده اضافه کار ۳- فوق العاده بهره وری ۴- مبالغ رفاهی پرداختی به کارکنان ۵- پاداش های انگیزشی نقدی
	مزایای مالی غیر مستقیم	۱- کیفیت بیمه درمانی ۲- کیفیت بیمه تکمیلی درمانی ۳- مرخصی استحقاقی، استعلاجی و ... ۴- کمک هزینه رفاهی غیرنقدی ۵- وام ۶- امکانات تفریحی ۷- صندوق بازنشستگی

جدول ۴: شاخص های مدل نگهداشت کارکنان خلاق در بعد عوامل فردی

مقوله	زیر مقوله	کد (معرف)
نگهداشت کارکنان خلاق (عوامل فردی)	علاقه و دلستگی به کار	۱- میل و رغبت کارکنان به انجام وظایف محوله ۲- علاقه داشتن به سازمان ۳- دوست داشتن جایگاه شغلی
	داشتن روابط سالم و انسانی در محیط کار	۱- داشتن رفتار دوستانه در محیط کار ۲- خوش برخورد بودن کارکنان ۳- انجام صادقانه وظایف از سوی کارکنان ۴- سازگاری کارکنان با محیط کار
	پشتکار و جدیت	۱- سخت کوش بودن کارکنان ۲- جدی بودن در انجام وظایف ۳- با حوصله بودن در انجام امور ۴- مسئولیت پذیر بودن کارکنان



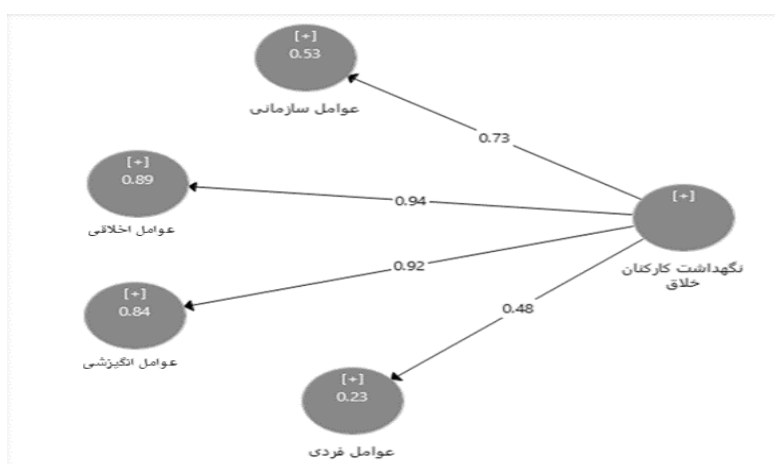
نگاره ۱: مدل مفهومی نگهداشت کارکنان خلاق در صنعت پانکداری

۵ براساس خروجی نرم افزار اسمارت پی آل اس تهیه گردیده است. در جدول ۶ و شکل ۲ مقادیر ضرایب مسیر و آماره تی نشان داده شده است براساس اطلاعات فوق مدل مفهومی پژوهش از برازش خوبی برخوردار است.

آزمون الگوی نگهداشت کارکنان خلاق با استفاده از الگوسازی معادلات ساختاری در مورد برازش مدل مفهومی چنانچه مقدار بدست آمده برای شاخص GOF بیش از ۰/۳۶ باشد، برازش کلی مدل مورد تایید است، جدول

جدول ۵: مشخصات برازش مدل مفهومی پژوهش

عنوان شاخص	شاخص برازش	مقدار محاسبه شده
ضریب تعیین	مجذور R	۰/۶۲
میانگین اعتبار همگرایی	AVE	۰/۴۳
برازش کلی مدل	GOF	۰/۵۲



نگاره ۲: ضرایب مسیر مدل نگهداشت کارکنان خلاق

جدول ۶: مقادیر ضریب مسیر و آماره تی مدل نگهداشت کارکنان خلاق

ردیف	نام متغیر	به سازه	ضریب مسیر	T	نتیجه آزمون
۱	عوامل سازمانی	نگهداشت کارکنان خلاق	۰/۷۳	۸/۳۳	قبول فرض
۲	عوامل اخلاقی		۰/۹۴	۹۴/۲۲	قبول فرض
۳	عوامل انگیزشی		۰/۹۲	۴۳/۶۸	قبول فرض
۴	عوامل فردی		۰/۴۸	۳/۵۶	قبول فرض

بحث

مدیریت کارکنان خلاق یک موضوع جدی در مدیریت منابع انسانی است. نتایج پژوهش جاری نشان می دهد برای نگهداشت کارکنان اخلاق، در صنعت بانکداری، ۶۷ شاخص بااهمیت وجود دارند که می بایست مورد توجه قرار گیرند، این ۶۷ شاخص در ۱۳ مؤلفه و این ۱۳ مؤلفه در ۴ دسته عامل کلی، عوامل اخلاقی، انگیزشی، سازمانی و فردی جای گرفته اند. همچنین در بخش رتبه بندی عوامل مشخص شده است که عوامل اخلاقی در رتبه نخست اهمیت قرار گرفته است. این نتایج با نتایج برخی پژوهش ها در حوزه مدیریت منابع انسانی همسو است (۱۶-۲۱).

پیشنهادهای پژوهش با توجه به عوامل شناسایی شده و تاثیر آنها بر هدف نهایی پژوهش یعنی نگهداشت کارکنان خلاق در صنعت بانکداری است. مخاطب این پیشنهادها ذینفعان تحقیق هستند که در پژوهش جاری مدیران و تصمیم گیران بانک رفاه در رده نخست است با این همه مدیران صنعت بانکداری و دیگر سازمانهای خدماتی محور نیز می توانند از پیشنهادهای این پژوهش استفاده و به نتایج بدست آمده استناد نمایند. براین اساس پیشنهاد می شود:

- با توجه به اهمیت عوامل اخلاقی، دوره های آموزشی با هدف تقویت توانمندیهای اخلاقی مدیران و کارکنان برگزار شود، این آموزش ها می بایست کاربردی باشد.
- باتوجه به اهمیت عوامل اخلاقی، تدوین منشور اخلاقی و داشتن ضمانت اجرایی برای آن توصیه می شود
- با توجه به اهمیت عوامل اخلاقی، در شبکه های مجازی با ایجاد گروههای کارکنان و مدیران، ارتباطات غیررسمی بین کارکنان و بین کارکنان و مدیران بهبود یابد، چنین روندی به بهبود ارتباطات افراد کمک کرده و همزمان تاثیر زیادی در تعاملات بین فردی خواهد داشت.
- باتوجه به اهمیت عوامل انگیزشی، با استفاده از ابزارهای هوشمند سازی فرایندها، می بایست علاوه بر عملکرد شعب، عملکرد افراد در قالب معیارهای قابل اندازه گیری به دقت و به صورت فردی از طرف مدیران ارشد، و نه مدیران شعب قابل بررسی باشد.
- باتوجه به اهمیت عوامل سازمانی، واحدی در بانک تحت عنوان تحقیق و توسعه، ایده پردازی ایجاد شود و پس از شناسایی کارکنان خلاق، از توانایی آنها در این واحد استفاده نمایند، این واحد همانند واحد حقوقی یا تسهیلات، می تواند به صورت

موردی و ماموریتی در شعب و بخش های مختلف حضور یابد تا راهکارهای حل مشکلات پیش روی صنعت بانکی مرتفع گردد، در صورت ایجاد چنین واحدی، افراد خلاق از مشروعیت قانونی برخوردار می شوند و مدیران و کارکنان به خیال آسوده تر به همکاری با این افراد میبادرت خواهند ورزید.

- باتوجه به اهمیت عوامل سازمانی، برنامه استراتژی در هر سازمانی از جمله بانکها و وجود نقشه راه برای بخش های مختلف حتی شعب بانکها، تدوین گردد، و یا در صورت وجود چنین برنامه ای اجرای آن به عنوان فرهنگ سازمانی در بانک ترویج گردد، وجود یک برنامه استراتژیک کاربردی و صریح و مشخص، همسویی مدیران و جلوگیری از اعمال سلیقه ای مدیران را به دنبال خواهد داشت.

- باتوجه به اهمیت عوامل سازمانی، اصلاح و بازبینی ساختارهای سستی در بانک می تواند راهکار جدی برای حل مشکلات از جمله بکارگیری مؤثر نیروهای خلاق در سازمان باشد، ساختارهای پروژه و ماتریسی می تواند به عنوان راهکار مشخص معرفی گردد.

با توجه به اهمیت عوامل فردی، بهتر است سیستم رتبه بندی کارکنان و مدیران از نظر توانمندیها، پشتکار، ارتباط با دیگران و ارزشهای اخلاقی و اخلاق حرفه ای در بانک پیاده شود، به نظر می رسد در حال حاضر تنها رتبه بندی شعب براساس معیارهای اقتصادی و بازاریابی مانند میزان جذب سپرده، تعداد و نوع مشتریان، میزان تسهیلات و موارد مشابه اجرا می شود.

نتیجه گیری

آنچه از یافته های تحقیق برمی آید این است که اخلاقی و سازمانی در صنعت بانکداری مقوله ای جدی در بحث نگهداشت کارکنان توانا و خلاق است. شاخص های اخلاقی باعث جلب اعتماد کارکنان و وفاداری آنها به سازمان می شود. در کنار آن شاخص های سازمانی معمولاً نیازمند شرایط محیطی و زمان است. بنابراین تصمیم گیرندگان و مدیران صنعت بانکداری می توانند با اندکی تغییرات در برنامه ها و محتوای آموزشی ضمن خدمت، تاثیر زیادی در مدیریت منابع انسانی به خصوص در بخش کارکنان خلاق بوجود آورند. همچنین در بحث انگیزشی با اصلاح معیارهای عملکرد کارکنان و هوشمندسازی باید تلاش شود علاوه بر ارزیابی عملکرد شعب، به صورت فردی نیز کارکنان مورد ارزیابی قرار گیرند، این در حالی است که در حال حاضر ارزیابی شعب توسط سرپرستی ها انجام می شود اما در موضوع کارکنان،

- | | |
|------------------------------|---------------------|
| 3. Cooperative | مشارکتی |
| 4. evolutionism | تحول گرایی |
| 5. Committed human resource | سرمایه انسانی متعهد |
| 6. Creativity | خلاقیت |
| 7. Organizational support | حمایت سازمانی |
| 8. Job satisfaction | رضایت شغلی |
| 9. Organizational commitment | تعهد سازمانی |
| 10. Ethical factors | عوامل اخلاقی |
| 11. The rule of morality | حاکمیت اخلاق |
| 12. Organizational justice | عدالت سازمانی |
| 13. Job security | امنیت شغلی |
| 14. Ethical leadership | رهبری اخلاقی |
| 15. Organizational culture | فرهنگ سازمانی |

اغلب نظر مدیران شعب دارای اهمیت بوده و بعضا بی عدالتی هایی رخ می دهد که نارضایتی کارکنان دیگر را بدنبال دارد. بدون شک با تغییرات جزئی و استفاده از خدمات برخط و با تعیین فهرستی از معیارهای قابل اندازه گیری، می توان انگیزه فردی افراد را بهبود بخشید. که این امر برای کارکنان خلاق می تواند عامل بسیار مهمی تلقی شود.

ملاحظه های اخلاقی

موضوعات اخلاقی همچون؛ سرقت ادبی، رضایت آگاهانه؛ انتشار چندانکه و ... در پژوهش حاضر موردتوجه قرار گرفته اند.

واژه نامه

- | | |
|------------------------------------|--------------------|
| 1. Customer orientation | مشتری گرایی |
| 2. Quality-oriented accountability | پاسخگویی کیفیت گرا |

References

- Mirkamali SM, Hajkhazimeh M, Ebrahimi S. (2015). Identifying criteria for attracting and maintaining human resources and providing suitable solutions (Case: Faculty employees of Technical Campus of Tehran University). Development and Transformation Management Quarterly; 22: 9-18. (In Persian).
- Sarafraz A, Memarzadeh G, Hamidi N. (2019). Designing the elite maintenance model in Iran's government organizations. Resource Management in the Police Force; 7(1): 55-82. (In Persian).
- Tahmasbi R, Gholipour A, Javaherizadeh E. (2012). Talent management: identifying and ranking the factors affecting the attraction and retention of scientific talents. Public Management Research; 5(17): 5-26. (In Persian).
- Tavakoulinezhad H, Jazani N, Memarzadeh G, Afsharkazemi M. (2016). Identifying and prioritizing effective factors in employee retention. Human Resource Management Research; 8(4): 155-185. (In Persian).
- Abachi A, Tabari M, Mojibi T. (2022). Comprehensive model of human resource management (using lean, ethical, agile, resilient and green approaches) in the Iranian banking industry. Ethics in Science and Technology; 17 (2) :123-132. (In Persian).
- Chow ISH. (2018). The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. Leadership & Organization Development Journal; 39 (2): 202-217
- Akbari P, Azimi M, Alizadeh Z. (2019). The relationship between professional ethics, organizational spirituality and staff creativity. Ethics in Science and Technology; 13 (4) :62-68. (In Persian).
- Mohajeran B, Divband A. (2017). Analyzing the relationship between ethical leadership and organizational silence with employee's creativity. Ethics in Science and Technology; 12 (2) :137-148. (In Persian).
- Bartol A, Locander N. (2017). Resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective. BRQ Business Research Quarterly; 20(1): 63-77
- Amiri G, Mahmoudzadeh SM. (2015). Investigating effective factors in reducing employee turnover in Iran's government organizations (Case study: Headquarters of the Ministry of Roads and Urban Development. Organizational Culture Management; 13(2): 559-579. (In Persian).
- Rasouli R, Rashidi M. (2015). Designing and explaining the retention model of basic knowledge workers. Human Resource Management Research; 7(1): 39-55. (In Persian).
- Shirazi A, Hoseini Robat SM. (2014). Analysis of the impact of human resources management measures on employee retention. Development and Transformation Management Quarterly; 19: 11-18. (In Persian).
- Lapiņa I, Maurāne G, Stariņeca O. (2014). Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility. Procedia-Social and Behavioral Sciences; 110: 577-586
- Gen Ch, Wang W. (2017). The influence of perceived value on purchase intention in social commerce context. Internet Research; 27(4): 772-785.
- Sarafraz A, Memarzadeh G, Hamidi N. (2019). Presenting the ethical model of keeping elites in government organizations of Iran. Ethical Research Quarterly; 9(35). (In Persian).

16. Gil AJ, Rodrigo-Moya B, Morcillo-Bellido J. (2018). Impact of teacher empowerment on innovation. Preprints; 6: 2-22.
17. Lloyd JT, Becki M, William P. (2006). Goldratt's thinking
18. process applied to employee retention. Business Process Management Journal; 12(5): 646-670
19. Kim JY, Choi DS, Sung CS, Park JK. (2018). The role of problem-solving ability on innovative behavior and opportunity recognition in university students. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity; 4 (4): 2-13.
20. Buller PF, McEvoy GM. (2016). A model for implementing a
21. sustainability strategy through HRM practices. Business and Society Review; 121(4): 465-495
22. Madueke CV, Emerole IC. (2017). Organizational culture and employee retention of selected commercial banks in Anambra State. Saudi Journal of Business and Management Studies; 2: 244-252.
23. Sari SRMIP, Akbar M, Yassin M. (2018). Learning culture, empowerment, cyber skill competence and self-engagement. International Journal of Scientific Research; 6 (3): 222-229.