



دانشگاه سمنان

دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد در رشته MBA

گرایش مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی

عنوان:

شناسایی موانع فرهنگ سازمانی مرتبط با

سیستم های پرداخت مبتنی بر عملکرد و ارائه راهکارهای آن

(مطالعه موردی: بانک ملت)

استاد راهنما:

دکتر عباس علی رستگار

استاد مشاور:

دکتر حمیدرضا یزدانی

پژوهشگر:

سید مهدی میر حسینی

مهرماه ۱۳۹۱

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

کلیه حقوق مادی و معنوی مترتب بر نتایج مطالعات، ابتکارات و نوآوری های ناشی از تحقیق موضوع این پایان نامه متعلق به دانشگاه سمنان است.

تعهدنامه

اینجانب **سید مهدی میرحسینی** دانشجوی کارشناسی ارشد رشته MBA گرایش مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی دانشگاه سمنان، دانشکده علوم انسانی گروه مدیریت تعهد می نمایم که محتوای این پایان نامه نتیجه تلاش و تحقیقات خود بوده و از هیچ منبعی کپی برداری نشده و به پایان رسانیدن آن نتیجه تلاش و مطالعات مستمر اینجانب و راهنمایی و مشاوره اساتید محترم بوده است. در صورت اثبات خلاف مندرجات فوق، به تشخیص دانشگاه مطابق با ضوابط و مقررات حاکم (قانون حمایت از حقوق مولفان و مصنفان و قانون ترجمه و تکثیر کتب و نشریات و آثار صوتی، ضوابط و مقررات آموزشی، پژوهشی و انضباطی ...) با اینجانب رفتار خواهد شد و حق هرگونه اعتراض در خصوص احقاق حقوق مکتسب و تشخیص و تعیین تخلف و مجازات را از خویش سلب می نمایم. در ضمن، مسئولیت هرگونه پاسخگویی به اشخاص اعم از حقیقی و حقوقی و مراجع ذی صلاح (اعم از اداری و قضایی) به عهده اینجانب خواهد بود و دانشگاه هیچ گونه مسئولیتی در این خصوص نخواهد داشت.

امضاء

سید مهدی میرحسینی

۱۳ / /

تقدیم به:

همسر عزیز و مهربانم

او که در تمام سختی‌ها همواره در کنار من بوده و وجود سبز اوست که به زندگی ام امید می‌بخشد. به امید روزی که بتوانم او را در بالاترین مراتب علمی و معنوی، یار و همراه باشم.

تشر و قدردانی

حمد و سپاس **خدای یگانه** را که بر من منت نهاد و توفیق کسب معرفت و دانش را به این بنده حقیر عطا فرمود.

ابتدا بر خود واجب می دانم از زحمات بی دریغ **پدر عزیز و مادر فداکارم** تشکر کنم، هم آنان بودند که اول بار پاهایم را با خاک، لبانم را با کلام و دستانم را با قلم آشنا نمودند. امیدوارم **مهدیه و محدثه عزیز** نیز ادامه رو مسیر سرافرازی این دو موجود آسمانی باشند.

همچنین از زحمات استاد فرزانه و بزرگوار، **جناب آقای دکتر رستگار** بسیار سپاسگزارم که از ایشان درس زندگی و آزادگی آموختم. دین من به این بزرگ مرد فرهیخته تمام ناشدنی است. و قدردانی می نمایم از زحمات استاد ارجمند **جناب آقای دکتر یزدانی** که فروتنی و تواضع ایشان را هرگز در جایی دیگر از این دنیای مادی و حسابگرانه نیافتم.

نیز، از اساتید محترم **جناب آقای دکتر زارعی و جناب آقای دکتر دامغانیان** که زحمت داوری این پژوهش را بر عهده داشتند تشکر ویژه ای دارم.

از تمامی اساتید و کارکنان محترم دانشکده اقتصاد و مدیریت به ویژه مدیر محترم تحصیلات تکمیلی دانشکده، **جناب آقای همتی** و کارشناس محترم گروه مدیریت، **سرکار خانم فیض** که در دوران تحصیل چه در مقطع کارشناسی و چه در مقطع کارشناسی ارشد کمال همکاری را با بنده نمودند، قدردانی می نمایم. در پایان از زحمات همکاران گرامی ام در **ادارات کل سازمان و بهبود روش ها، امور کارکنان، آموزش و مرکز تحقیقات و برنامه ریزی بانک ملت** و نیز از دوستان عزیزم **جناب آقای سهرابی، جناب آقای کاشفی و جناب آقای رضایی** صمیمانه سپاسگزارم.

چکیده

هدف از انجام این پژوهش آن است که با بررسی ذهنیت‌ها و عقاید مشارکت‌کنندگان به شناسایی موانع فرهنگ سازمانی مرتبط با سیستم‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد در بانک ملت پردازیم. در انجام این پژوهش، از روش شناسی کیو به عنوان یکی از روش‌های آمیخته استفاده گردید. مشارکت‌کنندگان این پژوهش، تعداد ۸ نفر از مدیران، کارشناسان و مشاوران بانک ملت بودند که با موضوع تحقیق ارتباط مستقیم داشتند. فضای گفتمان پژوهش حاضر از منابع گوناگونی جمع‌آوری گردید و پس از ارزیابی و جمع‌بندی فضای گفتمان، از میان ۷۶ عبارت کیو، در نهایت ۴۳ عبارت به عنوان نمونه عبارات کیو (دسته کیو)، پس از نظرسنجی از خبرگان انتخاب شد. پس از جمع‌آوری اطلاعات حاصل از مرتب‌سازی کیو، این اطلاعات با روش تحلیل عاملی کیو تحلیل گردید. تحلیل توزیع نشان داد که می‌توان تعداد ۳ الگوی ذهنی متمایز را در میان مشارکت‌کنندگان تحقیق در مورد موانع فرهنگ سازمانی مرتبط با سیستم‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد شناسایی نمود که جمعا در حدود ۶۲.۴ درصد از واریانس کل را تبیین نمودند. این ۳ الگوی ذهنی به ترتیب با نام‌های «کارکنان»، «سازمان» و «سیستم» نامگذاری گردید. اهمیت و اولویت بندی موانع شناسایی شده بر اساس الگوهای ذهنی صورت گرفت و در نهایت راهکارهایی برای برطرف نمودن موانع شناسایی شده پیشنهاد شد تا بتواند در پیاده‌سازی سیستم‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد در بانک ملت، مثر و ثمر واقع شود.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی، پرداخت مبتنی بر عملکرد، روش شناسی کیو، بانک ملت

فهرست مطالب

فصل اول - کلیات تحقیق

۲	۱-۱-مقدمه
۳	۱-۲-بیان مساله
۵	۱-۳-اهمیت و ضرورت موضوع
۵	۱-۴-گزاره های تحقیق
۵	۱-۴-۱-سوالات تحقیق
۶	۱-۴-۲-فرضیه های تحقیق
۶	۱-۵-روش انجام تحقیق
۶	۱-۵-۱-روش شناسی کیو
۸	۱-۶-روش گردآوری اطلاعات
۹	۱-۷-قلمرو تحقیق
۹	۱-۷-۱-قلمرو موضوعی تحقیق
۹	۱-۷-۲-دوره زمانی انجام تحقیق
۹	۱-۷-۳-مکان تحقیق
۹	۱-۸-جامعه آماری و نمونه آماری
۱۰	۱-۹-روش یا روش های نمونه گیری
۱۱	۱-۱۰-روش های تجزیه و تحلیل اطلاعات
۱۱	۱-۱۱-مراحل انجام پژوهش
۱۲	۱-۱۲-تعریف واژگان و اصطلاحات تخصصی تحقیق
۱۳	۱-۱۳-ساختار فصول تحقیق

فصل دوم- ادبیات تحقیق

۱۵	مقدمه
۱۵	بخش اول - فرهنگ سازمانی
۱۵	۱-۱-۲-مفهوم فرهنگ سازمانی و ویژگی های آن
۲۹	۱-۲-۲-سطوح فرهنگ سازمانی

۳۲	۳-۱-۲-نقش فرهنگ سازمانی
۳۸	۴-۱-۲-فرهنگ سازمانی و استراتژی
۴۴	۵-۱-۲-مدل بررسی فرهنگ سازمانی دنیسون
۴۶	۶-۱-۲-وضعیت موجود فرهنگ سازمانی بانک ملت
۵۳	بخش دوم - جبران خدمات
۵۳	۱-۲-۲-مفهوم جبران خدمات
۵۴	۲-۲-۲-تعریف جبران خدمات
۵۵	۳-۲-۲-تاریخچه جبران خدمات
۵۶	۱-۳-۲-۲-پرداخت استراتژیک
۵۶	۲-۳-۲-۲-پرداخت جدید
۵۷	۳-۳-۲-۲-پرداخت پویا
۵۸	۴-۳-۲-۲-پرداخت حق و حقوق افراد
۵۸	۵-۳-۲-۲-رنالیسم جدید
۶۰	۴-۲-۲-اهمیت جبران خدمات
۶۱	۵-۲-۲-فلسفه جبران خدمات
۶۲	۱-۵-۲-۲-عدالت توزیعی
۶۲	۲-۵-۲-۲-عدالت رویه ای
۶۳	۳-۵-۲-۲-انصاف
۶۳	۴-۵-۲-۲-عدالت
۶۳	۵-۵-۲-۲-ثبات
۶۴	۶-۵-۲-۲-شفافیت
۶۴	۷-۵-۲-۲-همسویی استراتژیک
۶۴	۸-۵-۲-۲-تناسب فرهنگی و محتوایی
۶۴	۹-۵-۲-۲-شکل گیری فرهنگی با عملکرد عالی
۶۶	۶-۲-۲-عوامل داخلی موثر بر جبران خدمات
۶۶	۱-۶-۲-۲-اهداف سازمان

۶۷	۲-۲-۶-۲- فرهنگ و ارزش های سازمان
۶۸	۲-۲-۶-۳- نیازهای کارکنان
۶۹	۲-۲-۶-۴- چرخه حیات محصول سازمان
۷۰	۲-۲-۶-۵- استراتژی سازمان
۷۲	۲-۲-۷- عوامل خارجی موثر بر جبران خدمات
۷۳	۲-۲-۷-۱- اقتصاد بازار کار و تولید
۷۳	۲-۲-۷-۲- مقررات دولتی
۷۴	۲-۲-۷-۳- تاثیر اتحادیه ها
۷۵	۲-۲-۸- مدل پرداخت
۷۶	۲-۲-۸-۱- اهداف جبران خدمات
۷۷	۲-۲-۸-۲- سیاست های جبران خدمات
۸۰	۲-۲-۸-۳- فنون جبران خدمات
۸۵	۲-۲-۹- تبیین اشکال پرداخت
۸۸	۲-۲-۹-۱- عوامل تعیین کننده جبران خدمات مالی
۹۴	بخش سوم - پرداخت مبتنی بر عملکرد
۹۴	۲-۳-۱- معنای عملکرد
۹۵	۲-۳-۲- تعریف مدیریت عملکرد
۹۵	۲-۳-۳- هدف از مدیریت عملکرد
۹۶	۲-۳-۴- اصول مدیریت عملکرد
۹۷	۲-۳-۵- چرخه مدیریت عملکرد
۹۹	۲-۳-۶- ویژگی های کلیدی در مدیریت عملکرد
۱۰۰	۲-۳-۷- مدیریت عملکرد به عنوان یک فرایند انگیزشی
۱۰۳	۲-۳-۸- تطبیق مدیریت عملکرد و پرداخت
۱۰۴	۲-۳-۹- پرداخت مبتنی بر عملکرد
۱۰۵	۲-۳-۱۰- برنامه های پرداخت برای عملکرد
۱۰۶	۲-۳-۱۰-۱- برنامه های خاص پرداخت برای عملکرد: کوتاه مدت

۱۰۷	۱۱-۳-۲-پرداخت های متغیر
۱۰۸	۱-۱۱-۳-۲-پرداخت های متغیر فردی
۱۱۱	۲-۱۱-۳-۲-پرداخت های متغیر تیمی (گروهی)
۱۱۹	بخش چهارم - مروری بر مطالعات پیشین در زمینه موانع فرهنگی
فصل سوم- روش تحقیق	
۱۲۴	۱-۳-مقدمه
۱۲۵	۲-۳-روش تحقیق
۱۲۶	۳-۳-نوع و ماهیت تحقیق
۱۲۷	۴-۳-روش های جمع آوری اطلاعات
۱۲۸	۵-۳-روش شناسی کیو
۱۳۰	۶-۳-پیدایش روش شناسی کیو
۱۳۱	۷-۳-ریشه های نظری روش شناسی کیو
۱۳۳	۸-۳-جایگاه روش کیو در میان روش های تحقیق کمی و کیفی
۱۳۳	۹-۳-فرضیات تحقیق
۱۳۳	۱۰-۳-سوالات تحقیق
۱۳۴	۱۱-۳-جامعه و نمونه
۱۳۴	۱۲-۳-تعمیم پذیری
۱۳۴	۱۳-۳-مراحل مطالعه کیو
۱۳۵	۱-۱۳-۳-انتخاب موضوع
۱۳۵	۲-۱۳-۳-گردآوری محتویات فضای گفتمان
۱۳۷	۳-۱۳-۳-ارزیابی و جمع بندی فضای گفتمان
۱۳۷	۴-۱۳-۳-انتخاب عبارات برای نمونه کیو
۱۴۱	۵-۱۳-۳-ایجاد دسته کیو
۱۴۲	۶-۱۳-۳-انتخاب مشارکت کنندگان
۱۴۴	۷-۱۳-۳-مرتب سازی
۱۴۷	۱۴-۳-روایی و پایایی در روش کیو
۱۵۰	۱۵-۳-تحلیل آماری داده ها

فصل چهارم- تجزیه و تحلیل یافته ها

۱۵۲	۱-۴-مقدمه
۱۵۲	۲-۴-بخش اول) استخراج عبارات نمونه کیو
۱۵۲	۱-۲-۴-مرحله اول) استخراج گزاره ها از مصاحبه ها
۱۵۶	۲-۲-۴-مرحله دوم) استخراج گزاره ها از ادبیات موضوع
۱۵۸	۳-۲-۴-مرحله سوم) استخراج گزاره ها با توجه به افکار جمعی
۱۵۸	۴-۲-۴-مرحله چهارم) تشکیل دسته کیو و مراحل مرتب سازی
۱۶۵	۳-۴-بخش دوم) تحلیل آماری داده های حاصل از مرتب سازی
۱۶۵	۱-۳-۴-تحلیل عاملی کیو
۱۶۸	۲-۳-۴-امتیازهای عاملی
۱۷۲	۳-۳-۴-نمایش آرایه های عاملی در قالب نمودار کیو

فصل پنجم- نتیجه گیری و پیشنهادات

۱۸۲	۱-۵-مقدمه
۱۸۳	۲-۵-بررسی یافته های پژوهش: پاسخ گویی به سوالات تحقیق
۱۸۶	۳-۵-الگوهای ذهنی
۱۸۶	۱-۳-۵-الگوی ذهنی ۱: کارکنان
۱۸۷	۲-۳-۵-الگوی ذهنی ۲: سازمان
۱۸۸	۳-۳-۵-الگوی ذهنی ۳: سیستم (ارزیابی عملکرد)
۱۸۸	۴-۵-مقایسه نتایج پژوهش با پژوهش های مشابه پیشین
۱۸۹	۵-۵-ارائه پیشنهادات
۱۸۹	۱-۵-۵-پیشنهادات بر مبنای یافته های تحقیق
۱۹۲	۲-۵-۵-پیشنهادات برای تحقیقات آتی
۱۹۳	۶-۵-محدودیت های تحقیق

منابع و ماخذ

۱۹۶	منابع فارسی
۱۹۷	منابع لاتین

ضمائم و پیوست ها

۲۰۳	الف) پرسشنامه
۲۰۷	ب) کارت های کیو
۲۱۱	ج) نمونه تصاویر مشارکت کنندگان
۲۱۲	د) خروجی های SPSS

فهرست جداول

۹	۱-۲- تعاریف فرهنگ سازمانی
۲۲	۲-۲- تاثیر محیط بر طرح های پرداخت
۷۵	۳-۲- اهداف نظام جبران خدمات و چگونگی دستیابی به آن ها
۷۷	۴-۲- روابط احتمالی میان خط مشی ها و اهداف سطح پرداخت
۸۲	۵-۲- مقایسه برنامه های جبران خدمات مبتنی بر دانش و مبتنی بر شغل
۸۵	۶-۲- جدول انواع پرداخت
۱۰۸	۱-۳- مشخصات مشارکت کنندگان تحقیق
۱۴۴	۱-۴- جملات و عبارات برگرفته از مصاحبه ها
۱۵۳	۲-۴- جملات و عبارات برگرفته از مطالعات مشابه
۱۵۶	۳-۴- عبارات کیو مستخرج از فضای گفتمان
۱۵۹	۴-۴- عبارات نهایی نمونه کیو
۱۶۲	۵-۴- واریانس کل تبیین شده
۱۶۶	۶-۴- ماتریس چرخش یافته عامل ها
۱۶۷	۷-۴- بازسازی مرتب سازی آرایه های عاملی
۱۶۹	۸-۴- آرایه عاملی اول در قالب نمودار کیو
۱۷۲	۹-۴- آرایه عاملی دوم در قالب نمودار کیو
۱۷۲	۱۰-۴- آرایه عاملی سوم در قالب نمودار کیو
۱۷۴	۱۱-۴- آرایه امتیازهای عاملی برای الگوی ذهنی اول
۱۷۶	۱۲-۴- آرایه امتیازهای عاملی برای الگوی ذهنی دوم
۱۷۸	۱۳-۴- آرایه امتیازهای عاملی برای الگوی ذهنی سوم
۱۸۵	۱-۵- اولویت بندی مهم ترین موانع فرهنگ سازمانی مرتبط با سیستم های پرداخت مبتنی بر ...
۱۸۹	۲-۵- مقایسه نتایج پژوهش با پژوهش های پیشین

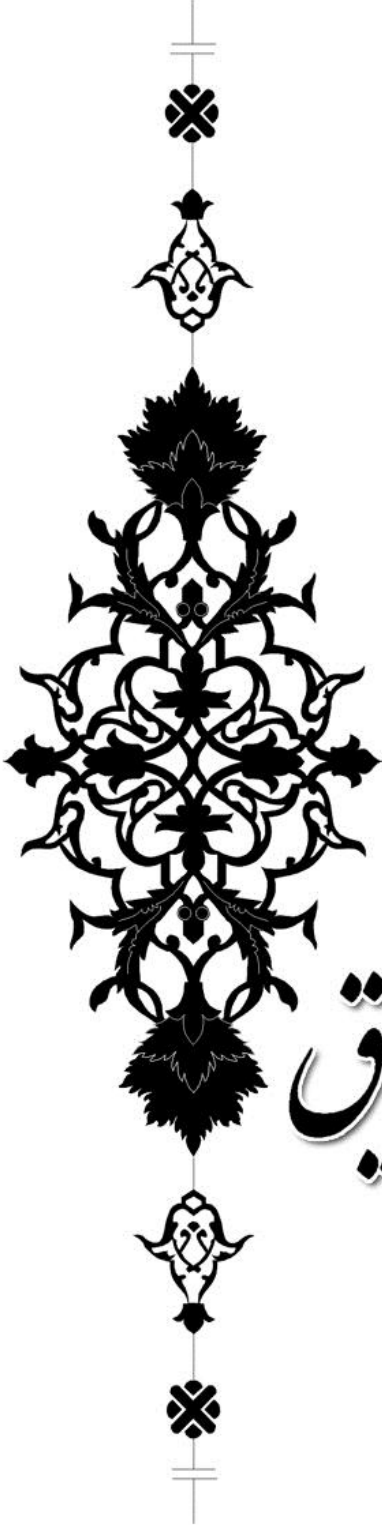
فهرست اشکال

۱۱	۱-۱- مراحل انجام تحقیق
۲۴	۱-۲- چارچوب فرهنگ سازمانی
۲۸	۲-۲- عناصر اصلی فرهنگ سازمان
۲۹	۳-۲- سطوح فرهنگ سازمانی
۳۲	۴-۲- کوه یخ سازمانی
۳۹	۵-۲- نقش و جایگاه باورهای راهنما و باورهای روزمره در مدل دیویس
۴۴	۶-۲- مدل بررسی فرهنگ سازمانی دنیسون
۴۶	۷-۲- وضعیت ویژگی فرهنگی در گیرشدن در کار در بانک ملت
۴۷	۸-۲- وضعیت ویژگی فرهنگی یکپارچگی در بانک ملت
۴۸	۹-۲- وضعیت ویژگی فرهنگی سازگاری در بانک ملت
۴۸	۱۰-۲- وضعیت ویژگی فرهنگی رسالت در بانک ملت
۵۱	۱۱-۲- وضعیت فرهنگ سازمانی بانک ملت
۵۲	۱۲-۲- وضعیت موجود ویژگی های فرهنگ سازمانی بانک ملت
۵۵	۱۳-۲- تغییر و تحولات جبران خدمات
۶۷	۱۴-۲- تناسب تصمیمات جبران خدمات سازمان و محیط آن
۷۲	۱۵-۲- عوامل تعیین کننده ممکن در سیاست های پرداخت
۷۶	۱۶-۲- مدل پرداخت
۸۳	۱۷-۲- برخی از نتایج ساختار پرداخت منصفانه
۹۸	۱۸-۲- چرخه مدیریت عملکرد
۹۹	۱۹-۲- مراحل مربوط به مدیریت عملکرد
۱۳۵	۱-۳- مراحل انجام مطالعه کیو
۱۴۵	۲-۳- نمودار کیو با توزیع شبه نرمال
۱۶۷	۱-۴- نمودار سنگریزه

فهرست نمودارها

۴۹	۱-۲- وضعیت کلی فرهنگ سازمانی بانک ملت
۵۰	۲-۲- تمرکز یا ثبات فرهنگ سازمانی بانک ملت
۸۷	۲-۳- اشکال پرداخت

فصل اول



کلیات تحقیق

۱-۱- مقدمه

منابع انسانی هر سازمان، عامل اصلی حیات آن سازمان است و از این رو شناخت انسان برای مدیریت اثربخش آن ضروری می باشد. مدیریت منابع انسانی بر مبنای مفاهیم رفتار سازمانی بنا شده است که با تلاش های نظام مند برای شناخت، درک و کنترل رفتار انسان، تحقق اهداف استراتژیک و عملیاتی سازمانی را امکان پذیر می سازد. مدیریت منابع انسانی درصدد است تا ضمن تضمین بهره وری منابع انسانی و سودآوری سازمان، بخشی از نیازهای انسان نیز برآورده گردد. امروزه متخصصان منابع انسانی اظهار می دارند که مهم ترین دغدغه آنان ایجاد شرایطی است که طی آن پرداخت ها در جهت افزایش انگیزش مناسب کارکنان و به تبع آن افزایش بهره وری سازمان باشد.

یک رویکرد مناسب برای پرداخت به کارکنان این است که پایه و اساس پرداخت به آنان عملکرد آن ها، با یک تاکید ویژه بر خروجی و درآمد سازمان بستگی داشته باشد. در دوره ای که بیشتر پرداخت های داخلی سازمان صرفا به دلیل عضویت فرد در سازمان می باشد، این نوع پرداخت، افقی روشن برای کارکنانی است که حقیقتا در خدمت سازمان بوده، اهداف سازمان را به درستی شناخته و در جهت نیل به آن ها نهایت تلاش خود را می نمایند و برای کارکنان دیگر، همانند یک اهرم انگیزشی عمل می کند تا با دو چندان نمودن تلاش خود، در زمره کارکنان با عملکرد مطلوب قرار گیرند.

شناسایی و مواجهه صحیح با مسائلی که از رسیدن به آرمان ها جلوگیری می نمایند، بر عهده رهبران سازمان و مدیران است و موضوع سیستم های جبران خدمات مبتنی بر عملکرد نیز از این قضیه مستثنا نیستند. موانعی همچون موانع ساختاری، موانع محیطی و ... ممکن است سدی در برابر پیاده سازی صحیح این سیستم ها در سازمان باشند، لیکن هیچ یک از موانع از لحاظ میزان اهمیت با موانع فرهنگی

برابری نمی کنند، زیرا فرهنگ پدیده ای است که همگان همواره در مورد آن سخن می گویند و از این رو شناخت آن بسیار دشوار است. فرهنگ همچون روح، کالبد سازمان را در بر گرفته و لایه های زیرین آن به آسانی قابل مشاهده نیست، اما در تمام سطوح و امور سازمان، ساری و جاری است. با این اوصاف، یک فرهنگ نقش شمشیری دولبه را برای بکارگیری سیستم های پرداخت مبتنی بر عملکرد ایفا می کند، بدین معنی که هم می توان بدان به عنوان فرصتی جهت تسریع پیاده سازی این سیستم ها نگریست و هم ممکن است فرهنگ سازمانی، تهدید و مانعی در برابر سیستم های پرداخت مبتنی بر عملکرد باشد.

از این رو، محقق در این پژوهش بر آن است تا موانع موجود در فرهنگ سازمانی بانک ملت را که از پیاده سازی موفق سیستم های پرداخت مبتنی بر عملکرد، به مثابه سیستم هایی با جنبه انگیزشی بالا جلوگیری می نمایند، شناسایی نموده و راهکارهایی اولیه برای از میان برداشتن آن ها پیشنهاد دهند تا فرهنگ سازمانی نیز در راستای راهبردهای سازمان قرار گرفته و راه سازمان را برای رسیدن به اهداف استراتژیک و عملیاتی هموار نماید.

۱-۲- بیان مساله

عامل اصلی موفقیت سازمانی، ایجاد یک زیرساخت فرهنگی است که باعث همسوسازی اهداف سازمانی با عملکرد شخصی و برنامه های انگیزاننده شود، زیرا در هر سازمانی، نیروی انسانی از مهم ترین منابع آن بشمار می آید و سهم زیادی را در موفقیت و اثربخشی سازمان ایفا می کند، لذا برای اینکه از این عامل بطور بهینه و مطلوب در بلندمدت استفاده شود، بایستی در ابتدا نیازهای او مورد توجه قرار گیرد. امروزه متخصصان منابع انسانی، اظهار می دارند که مهم ترین دغدغه آنان ایجاد شرایطی است که طی آن پرداخت ها در جهت افزایش انگیزش مناسب کارکنان و به تبع آن افزایش بهره وری سازمان باشد. (معالی و تاج الدین، ۱۳۸۷) یک رویکرد مناسب برای پرداخت به کارکنان این است که

پایه و اساس پرداخت به آنان به عملکرد آن‌ها، با یک تاکید ویژه بر خروجی و درآمد سازمان، بستگی داشته باشد. این نوع پرداخت‌ها به دو نوع فردی و تیمی قابل تقسیم است.

پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد تیمی و عملکرد فردی هر یک دارای مزایا و معایبی می‌باشند از جمله اینکه پرداخت مبتنی بر مهارت (دانش کارکنان)، کارکنان را جهت کسب مهارت‌ها، شایستگی‌ها و دانش اضافی برمی‌انگیزد. اهداف کلیدی مورد انتظار از بکارگیری برنامه‌های پرداخت مبتنی بر فرد، افزایش عملکرد فردی و اجازه دادن به سیستم پرداخت برای امتیاز قائل شدن برای کارکنانی است که بسیار خوب عمل می‌کنند. این برنامه‌ها ممکن است دارای اشکالاتی نیز باشند، از جمله اینکه چنین طرح‌هایی می‌توانند رقابت‌های غیرمولد را بین کارکنان تشویق کنند، مخصوصاً جایی که سیستم ارزیابی مناسب پیاده‌سازی نشده باشد. اما ویژگی کلیدی طرح‌های جبران خدمات مبتنی بر تیم، توانایی‌شان در افزایش انعطاف‌پذیری در واگذاری شغل بوسیله متمرکز شدن بر روی معلومات تیم بجای هر فرد است. مسائل تیمی در موقعیتی که آنجا مشارکت افراد جهت برون‌داد نمی‌تواند به آسانی تشخیص داده شود و جبران خدمات مبتنی بر تعدادی معیار مبتنی بر برون‌داد از قبیل برون‌داد تیمی یا بخشی باشد، رشد می‌کنند. (کنیون، پک و رد، ۲۰۰۱)

هدف اصلی بانک ملت ایجاد انگیزه در کارکنان و در نتیجه افزایش رضایت شغلی آنان است که نهایتاً بتوانند با خدمت‌رسانی بهتر، رضایت مشتری را سرلوحه کار خود قرار دهند که برای رسیدن به این هدف، پیاده‌سازی سیستم‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد را مدنظر قرار داده است. در مجموع با توجه به آنچه گفته شد، مزایای سیستم‌های پرداخت مبتنی بر عملکرد بر معایب این سیستم‌ها غالب است، اما مشکل اصلی بانک ملت موانعی است که در مسیر پیاده‌سازی این سیستم‌ها وجود دارد. پیاده‌سازی این سیستم‌ها، از منظر منابع انسانی بانک تغییری عمده محسوب می‌شود و از آن‌جا که این موضوع مستقیماً با دریافتی‌های کارکنان سروکار دارد و ممکن است زندگی آنان را دچار تغییر نماید و نیز، کارکنان با سطوح مختلف عملکرد در

¹ Conyon, Peck and Read