



در علوم انسانی

First International Conference &
Second National Conference
on modern research
in the Humanities



تاثیر جابجایی کارکنان بر رضایت شغلی تحویلداران بانک ها

بهمن سعیدی پور

استادیار دانشگاه پیام نور

Bahman_saeidipour@yahoo.com

حسین مقدسی نیا

کارمند بانک صادرات و دانشجوی دوره کارشناسی ارشد

مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه

hosseinmoghadasinia@gmail.com

چکیده

امروزه بررسی رضایت شغلی کارکنان یکی از اصلی ترین دغدغه های هر سازمانی است. از آنجایی که در صنعت بانکداری تحویلداران در خط مقدم بانک ها قرار دارند و به نوعی ویتترین بانک محسوب می شوند، عملکرد آنها تاثیر مستقیمی در تصویر ذهنی مشتریان از بانک دارد. از این رو رضایت شغلی آنها از اهمیتی دو چندان برخوردار است. موضوع این پژوهش بررسی نقش جابجایی تحویلداران بر رضایت شغلی و عملکرد آنهاست. هدف از این مقاله عبارت است از بررسی مفهوم رضایت شغلی، عوامل موثر بر رضایت شغلی، جابجایی کارکنان و تئوری برابری و در نهایت ارائه مدلی متکی بر تحقیقات انجام شده و تدوین برنامه ای بهینه جهت جابجایی تحویلداران با استفاده از نتایج تحقیقات رضایت شغلی می باشد. روش پژوهش اسنادی- تحلیلی (کتابخانه ای با استفاده از منابع چاپی و الکترونیکی) و مصاحبه با نخبگان است. یافته های این پژوهش بیانگر آن است. که بین جابجایی تحویلداران و طرز تلقی آنها به شغلشان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. و ضرورت دارد که بانکها نسبت به شیوه فعلی جابجایی تحویلداران بازنگری نمایند تا از وضع موجود به وضعیت مطلوب برسند.

کلمات کلیدی: رضایت شغلی، جابجایی شغلی، تحویلدار، تئوری برابری



Displacement effect on employee job satisfaction Bank Teller

saeidipour.B.^۲ / moghadsinia.H.^۱

Abstract

Now check the Job satisfaction is one of the main concerns for any organization. Since banks are at the forefront of cashiers in the banking industry and to showcase some of the banks are customers of the bank's performance has a direct impact mental picture. Hence it is very important to their job satisfaction. The subject of this study is to investigate the role of job satisfaction and performance Thyvldarn displacement is am. Methods Instruments - Analytical (library using print and electronic resources) and interviews with elites. The findings indicate that . Between Cashiers and attitudes to job relocation a positive and significant relationship exists. Are needed Cashiers banks moving towards current practices and to review the current situation to reach the desired position .
Keywords: job satisfaction, job displacement, Cashiers, equity theory

^۱. Graduate student in Business Administration, Islamic Azad University, Kermanshah and (BSI)bank staff

^۲. Assistant Professor of PNU

۱. مقدمه

تحویلات بانکی از ارکان مهم در بانک ها و موسسات مالی هستند. بدیهی است نیروی انسانی ماهر و با نشاط با ارزش ترین منبع هر سازمانی بشمار می آید. به دلیل ارتباط رو در رو و مستقیم تحویلداران و مشتریان و وابستگی شدید موسسات مالی به مشتریان، اهمیت عملکرد تحویلداران دو چندان می شود؛ زیرا نارسایی کار این گروه به دلیل نقش مهم آنها در ارائه مطلوب خدمات و رضایتمندی مشتریان نتایج غیرقابل جبرانی ببار خواهد آورد. از این رو به کارگیری صحیح و مناسب آنها می تواند عامل مهمی در موفقیت یک سازمان باشد. امروزه این حقیقت غیرقابل انکار وجود دارد که مشتری مداری و رضایت مشتریان اولویت اول هر سازمانی است که تلاش می کند تا در بازار رقابت باقی بماند و سهم بازار خود را افزایش دهد. بدون شک بدون ایجاد احساس رضایت شغلی در کارکنان (که مشتریان داخلی سازمان محسوب می شوند) نمی توان اصول مشتری مداری را به شکل مطلوب پیاده نمود. به نظر بری^۱ (۱۹۸۴) کارکنان بانک، باید از سوی مدیران به عنوان مشتریان داخلی در نظر گرفته شوند. به اعتقاد وی، رسیدن به سطح مطلوب رضایت مشتری در صنایع بانکداری، بدون توجه و رسیدن به سطح بالایی از رضایت شغلی کارکنان امکان پذیر نیست. (خدایاری فرد و همکاران ۱۳۸۸) در این میان گردش (جابجایی) شغلی تحویلداران، به عنوان یکی از عوامل سازمانی و شغلی رضایت شغلی آنها را به چالش می کشد. که متأسفانه اهمیت این موضوع مورد غفلت واقع شده و در جابجایی های تحویلداران به احساس رضایت شغلی و دیدگاه آنها توجه چندانی نمی شود.

۲. ادبیات تحقیق

^۱ Berry



مفهوم رضایت شغلی:

درسال های اخیر سازمان ها و متخصصین علوم رفتاری توجه ویژه ای به مبحث رضایت شغلی نمود ه اند. این توجه ناشی از تاثیر فراوان رضایت شغلی بر عملکرد و کارایی و سلامت روانی کارکنان می باشد. رضایت شغلی یک مفهوم کلیدی در مجموعه علوم رفتاری است که از زوایایی گوناگون به آن پرداخته شده است. «رضایت شغلی چیست؟ رضایت شغلی عبارت است از حدی از احساسات و نگرش های مثبت که افراد نسبت به شغل خود دارند. وقتی یک شخص می گوید و واقعاً شغلش را دوست دارد، احساسات خوبی درباره کارش دارد و برای شغلش ارزش زیادی قائل است (غلامی فشارکی و همکاران، ۱۳۹۰). رضایت شغلی شامل احساس یک کارمند مبنی بر رضایت یا عدم رضایت در زمینه شغل خود است (ترابیان، سعادت، ۱۳۹۲). رضایت شغلی یک سازه چند وجهی است و نظریه پردازان، تعاریف متعددی از آن ارائه کرده اند. از آن جمله می توان به دیدگاه خوشایند یا ناخوشایند کارمند نسبت به کار، گرایش عاطفی مثبت نسبت به شغل و احساسات و عواطف درک شده ناشی از تجربیات کاری اشاره کرد (راوری و همکاران، ۱۳۹۱). رضایت شغلی حالتی مطبوع، مثبت، عاطفی و احساسی (نائلی، ۱۳۷۳) در رابطه با شغل بوده که در نتیجه ارزیابی فرد از تجربه شغلی اش به دست می آید (وایس، ۲۰۰۲) به بیانی دیگر، خشنودی شغلی به مجموع های از احساسات سازگار و ناسازگار فرد نسبت به کار گفته می شود که کارکنان با این احساسات به کار و وظیفه در دست انجام، می نگرند (ترابیان، سعادت، ۱۳۹۲). رضایت شغلی متشکل از واکنش شناختی و عاطفی افراد به صورت نگرشی نسبت به شغل و کار خود است. این متغیر در مطالعات متعدد و به ویژه در ارتباط سنجی با عدالت و قواعد آن در داخل و خارج مورد استفاده قرار گرفته است (عریضی و گل پرور، ۱۳۸۸) (ایوانویچ^۱ و رانلی^۲)

(۱۹۶۸) رضایت شغلی را به عنوان یک مفهوم کلی تعریف می کنند و نگرش فرد نسبت به شغل را یک نگرش کلی ارزیابی می کنند. در کنار این تفکر رویکرد روی های رضایت شغلی را مجموعه ای از نگرش های فرد نسبت به جنبه های مختلف شغل در نظر می گیرد. شفیع آبادی (۱۳۷۶) به نقل از هاپاک^۳ رضایت شغلی را مفهومی پیچیده و چند بعدی می داند که با عوامل روانی، جسمانی و اجتماعی ارتباط دارد. تنها یک عامل موجب رضایت شغلی نمی شود. بلکه ترکیب معینی از مجموعه عوامل گوناگون سبب می گردد که فرد شاغل در لحظه معینی از زمان از شغلش احساس رضایت نماید و از آن لذت ببرد (خسروی، علی اکبر، ۱۳۸۸). کرانی رضایت شغلی را به عنوان یک واکنش عاطفی (یا هیجانی) یک فرد نسبت به شغل خود تعریف می کند. این واکنش عاطفی ناشی از مقایسه پیامدهای واقعی با تمایلات (انتظارات، خواسته های) کارمند می باشد (راوری و همکاران، ۱۳۹۱). رضایت شغلی که به مجموعه نگرش مثبت و منفی فرد از شغل خود اطلاق می شود، متأثر از عوامل متعددی مانند حقوق و دستمزد، ارتباطات، سیاست ها، رویه ها، ابعاد شغلی، نظم کار و ویژگی های شخصیتی کارکنان می باشد (سید جوادین، رضا، ۱۳۸۱). هرزبرگ رضایت شغلی را دارای دو بعد جداگانه می داند. یکی از این ابعاد به عامل بهداشت معروف است که در برگزیده ویژگی های محیطی شغل و جنبه های بیرونی مثل حقوق، سرپرستی، روابط بین فردی، شرایط و موقعیت های کاری است. دومین بعد معروف به عوامل برانگیزاننده است که در واقع عوامل وابسته به وظایف و محتوای شغلی نظیر جنبه هایی مانند اهمیت دادن به پیشرفت، مسؤلیت و رشد را مطرح می کند. رضایت شغلی بر بسیاری از متغیرهای مثبت سازمانی نظیر افزایش بهره‌وری، دلسوزی کارکنان نسبت به سازمان، تعلق خاطر و دلبستگی آنان به محیط کار، افزایش کمیت و کیفیت کار، ارتباطات صحیح، بهبود روحیه و علاقه به کار تأثیر دارد (هومن حیدر علی، ۱۳۸۱).

رضایت شغلی یکی از عواملی است که می تواند باعث موفقیت شغلی شود. رضایت شغلی به عواملی گوناگونی بستگی دارد که بسیاری از آنها به خود شخص بر می گردد. نوع نگرش در کارش و احساس مسؤلیت داشتن او در قبال کار و همچنین حالات هیجانی مختلفی که هنگام کار کردن به او چیره می شوند، مهمترین عواملی هستند که رضایت شغلی را

^۱ Ivanevich

^۲ Ranelly

^۳ Hopp



تحت تاثیر قرار می‌دهند (خلیل زاده، ۱۳۷۵، ص: ۱۲-۱۴). به هر حال عوامل گوناگونی در شکل‌گیری رضایت شغلی نقش دارند. فشارهای کار، نابرابری محیط کار، عدالت سازمانی و... نکته حائز اهمیت این است که ویژگی‌های فردی و مسایل زندگی شخصی کارکنان در تاثیر گذاری عوامل محیطی موثرند. یک محیط کاری برای یک کارمند ممکن است بسیار مطلوب و برای همکار وی غیر قابل تحمل باشد.

۱-۳. جابجایی شغلی

چرخش شغلی فرایندی است که طی آن کارکنان یک سازمان در سطوح مختلف همخانواده به صورت جابجایی انجام وظیفه می‌کنند (مشبکی، اصغر، ۱۳۸۶). یکی از ابزارهای موثر برای انتقال دانش ضمنی در یک شرکت، چرخش شغلی است (یانگ^۱، ۲۰۱۵).

گردش شغلی؛ یعنی تغییر منظم کارکنان از یک شغل به شغل دیگر با این هدف که انگیزه و اشتیاق کارکنان افزایش یابد (الوانی، مهدی، ۱۳۹۲). چرخش شغلی به عنوان روشی از طراحی شغلی در نظر گرفته می‌شود که کارمندان مهارت‌های شغلی را از بخش‌های مختلف یاد می‌گیرند و خستگی ناشی از وظایف شغلی تکراری را با ایجاد تغییر در وظایف برطرف می‌کنند (جورگنسن، دیویس، ۲۰۰۵). جابجایی تحویلداران امری اجتناب‌ناپذیر و چالش‌برانگیز است. تغییر مکانی از شعبه ای به شعبه دیگر با هر دلیلی که صورت پذیرد تبعاتی برای تحویلداران و سازمان در پی دارد. که سازمان می‌بایست با درایت، اثرات مثبت این تغییر را افزایش داده و از معایب آن بکاهد.

۲-۳. مزایای جابجایی شغلی تحویلداران

جابجایی تحویلداران اگر بر اساس اصول حرفه‌ای و با در نظر گرفتن رضایت شغلی کارکنان و منطبق بر عدالت سازمانی صورت گیرد اثرات مطلوبی هم برای کارکنان و هم سازمان در بر خواهد داشت. «چرخش در مشاغل باعث افزایش دانش و تجربیات فرد می‌گردد از خستگی و ملالت روحی نیز می‌کاهد، این امر موجب تحولات فکری و خلاقیت و نوآوری می‌شود» (سعادت، ۱۳۹۱). چرخش مشاغل در توسعه و رشد توانایی‌های کارکنان نقش موثری دارد. عملاً "کارکنان را در مشاغل مختلف قرار داده و در زمینه‌های گوناگون کسب تجربه می‌نمایند، ضمن آنکه نسبت به کل واحد سازمانی و عملیات آن وسعت نظریافته، آمادگی قبول مشاغل بالاتر را پیدا می‌کنند. همچنین به مدیریت امکان می‌دهد تا در زمان نیاز به جابجایی و انتقال بر مشکلات نیروی انسانی خود فایز آید (الوانی، ۱۳۷۳). چرخش شغلی، آموزش ضمن خدمت نیز نامیده شده است یعنی اینکه کارمند یک واحد یا یک بخش می‌تواند مهارت‌های شغلی مختلفی را در طول یک دوره زمانی مخصوص آموزش ببیند، همچنین به عنوان روش عملی برای غنی‌سازی و توسعه شغلی در نظر گرفته می‌شود (سبیرت^۲ و دیگران، ۲۰۰۱). چرخش شغلی روشی است که به وسیله آن می‌توان افرادی را که جز نگر هستند تبدیل به افرادی کل نگر کرد که مسائل را در ابعاد وسیع‌تر می‌بینند و درک می‌کنند (ابیلی، عالیخانی، ۱۳۸۱). برومند (۱۳۷۳) انتخاب شیوه چرخش مشاغل را در افزایش کارایی، نوآوری و جلوگیری از ناسازگاری با محیط موثر می‌داند (فولادی، احمد، ۱۳۷۷). گردش‌های افقی (انتقال) و سایر گردش‌ها، اگر به طور صحیح و منظم انجام شود، نه تنها اثربخشی منابع انسانی را بالا می‌برد، بلکه سازمان را از رکود و یکنواختی خارج کرده و باعث رضایت کارکنان و در نتیجه افزایش کارایی و اثربخشی موسسه می‌گردد (میر سپاسی، ۱۳۸۲، ص ۳۷۱). چرخش شغلی با جابجایی افراد، قرار گرفتن آنها در تقابل با چالش‌های جدید منجر به تحرک بیشتر نیروی انسانی می‌شود. این تجربیات جدید، تقلاها، تلاش و کوشش‌های نیروهای انسانی و افراد را به نوعی تازه و به روز کرده و انگیزه‌های کاری، شغلی و سازمانی آنها را ارتقا می‌بخشد (جویباری، ۱۳۹۳). شکی نیست که جابجایی تحویلداران می‌تواند منشاء اثرات مطلوب فردی و سازمانی گردد و

^۱ Yang

^۲Seibert



ماندگاری طولانی در یک شعبه کسالت بار بوده، انجام یک کار روتین و یکنواخت که اگر با شرایط سختی کار نیز همراه شود به فرسودگی شغلی منتهی می گردد. و تحویلداران کمتر فرصت تجربه آموزی و بروز توانایی های بالقوه خود را خواهند داشت. به قول معروف کباب برای آنکه خوب پخته شود باید بچرخد.

۳-۳. معایب جایجایی شغلی تحویلداران

اگر جایجای کارکنان بر اساس یک برنامه غیر منعطف، صرفاً براساس مصالح سازمانی، از روی جبر محیطی و تبعیض صورت گیرد نه تنها باعث کاهش رضایت شغلی شده بلکه کارایی فرد را نیز کاهش داده و اثرات مخربی در دراز مدت متوجه سازمان می نماید. «اگر یک حلقه چرخشی کارکنان را در همان مشاغل قبلی حرکت بدهد، آنها به جای اینکه با یک شغل خسته کننده سر و کار داشته باشند با چندین شغل خسته کننده و یکنواخت روبرو خواهند بود. هرچند ممکن است یک کارگر تغییر هر شغل را با جدیت و علاقه جدید شروع کند اما اثر آن چندان نخواهد ماند» (الوانی، ۱۳۹۲). در پژوهشی هسیه و چائو (۲۰۰۴) در صنایع تایوان دریافتند که چرخش شغلی کارکنان، عملکرد شغلی را کاهش و فرسودگی شغلی را افزایش می دهد (دلپسند و همکاران، ۱۳۸۹) جایجای های با فواصل زمانی نزدیک به هم، جایجایی به عنوان تنبیه کارکنان و... جز نارضایتی شغلی و کاهش اثر بخشی کارکنان نتیجه دیگری برای موسسه نخواهد داشت.

۳-۴. جایجایی شغلی و تئوری برابری

چه به اجبار سازمانی و چه به دلایل آموزشی، جایجایی کارکنان (تحویلداران) هیچ گاه بدون چالش نبوده است. بدون در نظر گرفتن نیاز های سازمانی در هر جایجایی تحویلداران خود را با دیگر همکاران مقایسه می کنند؛ آیا جایجایی ها بر اساس عدالت سازمانی صورت می گیرد؟ پژوهش های گوناگون نشانگر آن است که افزایش احساس عدالت بر جنبه های متفاوت رفتار سازمانی از جمله رضایت شغلی تاثیرگذار است. تئوری برابری بر این پایه استوار است که اشخاص می خواهند با آنها به عدالت رفتار شود. در این تئوری، برابری به عنوان باوری که آیا با ما در ارتباط با دیگران به انصاف رفتار شده است، تعریف می شود» (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۷). عدالت سازمانی به طور گسترده در رشته های مدیریت، روانشناسی کاربردی و رفتار سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است (پارکر و کهلمیر، ۲۰۰۵)، گرینبرگ (۱۹۹۰) بیان می کند که برای این که مدیران اثر بخش باشند آن ها باید به شیوه عادلانه عمل کنند و مطمئن باشند زیر دستانشان، فعالیت های آن ها را عادلانه تفسیر می کنند. تمایل به تحقیقات عدالت سازمانی در سال های اخیر افزایش یافته است، این توجه به عدالت به علت نتایج مهم مرتبط با کار است که با ادراک کارکنان تمایل به ترک شغل به واسطه رضایت شغلی سنجش می شود. با توجه به این که ترک شغل برای سازمان ها هزینه بر است، آن ها باید شیوه هایی اتخاذ کنند که تمایل به ترک در کارکنان پدیدار نشود. (رحیم نیا و هوشیار، ۱۳۸۹) به نظر گرین برگ عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است؛ وی این اصطلاح را برای تشریح و تفسیر نقش انصاف در محیط کاری به کار می برد (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۷). لنید و تیلور (۱۹۸۸) اعتقاد دارند احساس اینکه با شما به طور منصفانه مشابه فرد دیگری رفتار می شود، منجر به یک حس تعلق و افزایش خود ارزشی می شود، در مقابل، اگر احساس کنیم که با ما به طور غیر منصفانه رفتار می شود، ممکن است احساس دور بودن از گروه به ما دست بدهد و خود ارزشی ما کم شود. افراد ممکن است به غیر از مسائل اخلاقی و روحی نیز به دنبال عدالت باشند (فلاگر، ۱۹۹۸) عدالت سازمانی، درک افراد از عدالت در رفتار دریافت شده از یک سازمان و واکنش رفتاری آن ها به چنین اقداماتی می باشد (جیمز، ۱۹۹۳).

۳-۵. تدوین الگوی چرخش شغلی تحویلداران

گام اول:

پس از شناسایی عوامل موثر بر رضایت شغلی تحویلداران و عملکرد بهینه شعبه با تهیه لیستی از این عوامل به کمک نقطه نظرات خبرگان، تعامل با کارکنان و نظر خواهی از صاحب نظران عوامل کلیدی گردش شغلی را از حداقل ۱۰ تا حداکثر ۱۵ عامل فهرست نمایید. این عوامل باید حتی الامکان متکی بر واقعیات بوده و دقیق باشد، نه ذهنی. سپس آنها را به دو دسته اثربخش ها و تضعیف کننده ها تفکیک نمایید. نخست عواملی که موجب اثر بخشی و افزایش رضایت شغلی می شوند و بعد آن عواملی که بر عملکرد شعبه تاثیر گذار هستند را بنویسید.

گام دوم:



به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص یابد. جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک شود. (جهت انجام این کار پیشنهاد می شود به هر عامل عددی بین ۱ تا ۵ را اختصاص داده سپس ستون را نرمالیزه نموده تا وزنهاى بین صفر تا یک برای هر عامل بدست آمده و مجموع اوزان نیز یک شود.)

ضرایب، نشان دهنده اهمیت نسبی عوامل مورد بررسی می باشد.

گام سوم:

برای هر یک از عوامل یک امتیاز بین ۱ تا ۴ برحسب میزان تطابق ویژگی های تحویلدار و نیازشعبه بنوسید. این امتیاز بیانگر میزان تناسب ویژگی های تحویلداران نسبت به نیازهای شعبه می باشد. عدد ۴ به معنی این است که تحویلدار مذکور جهت خدمت در شعبه مزبور جامع شرایط بوده است و عدد ۱ بدین معنی است که تناسب بین تحویلدار و شعبه ضعیف می باشد. تعبیر هر یک از امتیازات می تواند به شکل زیر باشد:

۴: تناسب طلایی (تطابق کامل)، ۳: تناسب قابل اعتنا (واکنش خوب)، ۲: عدم تناسب قابل اعتنا (عملکرد منفی)، ۱: تضاد کامل (عدم رضایت شغلی تحویلدار و بدون اثر بخشی برای شعبه)

گام چهارم:

امتیاز وزن دار (موزون) هر عامل را محاسبه نمایید.

گام پنجم:

جمع امتیاز وزن دار (موزون) سازمان را محاسبه نموده که حداقل یک و حداکثر چهار می باشد و میانگین امتیاز برای هر شعبه و تحویلدار در ماتریس مذکور (۲/۵) می باشد.

گام ششم:

بی مقیاس کردن ماتریس داده ها: از آنجا که معیار های ذهنی و عینی (کمی و کیفی) همزمان در ماتریس تصمیم گیری حضور دارند باید آنها را بی وزن نمود.

گام هفتم:

تعیین ایده آل های مثبت و منفی برای هر شعبه و به دست آوردن میزان فاصله هر تحویلدار از ایده آل های مثبت و منفی و سپس بدست آوردن میزان نزدیکی نسبی هر تحویلدار با ایده آل شعبه مورد نظر و در انتها انتخاب گزینه های مناسب برای هر شعبه.

* نکته ۱: وزن عوامل برای هر شعبه متفاوت است ممکن است مدرک تحصیلی در یک شعبه مطرح نباشد (وزن صفر) و در یک شعبه بسیار اهمیت داشته باشد (وزن یک).

* نکته ۲: با استفاده از آنتروپی شانون، اوزان شاخص ها را محاسبه گردد.

* نکته ۳: با استفاده از یک برنامه نرم افزاری که بدین منظور تهیه می گردد، در این ماتریس توانایی های یکایک تحویلداران برای هر شعبه سنجیده می شود و در نهایت بهترین ترکیب مطلوب بدست می آید (AHP, TOPSIS) و دیگر روش های تصمیم گیری چند شاخصه بکار گرفته شود.

عوامل موثر	وزن	امتیاز	امتیاز وزن دار	توضیحات
------------	-----	--------	----------------	---------



جنسیت				برخی از شعب (حاشیه شهر) برای آقایان مناسب تر هستند
سن				با امتیاز ثابت برای تمام شعب
سابقه خدمت				با امتیاز ثابت برای تمام شعب
مدرک تحصیلی				متناسب با موقعیت شعبه
زبان، فرهنگ، دین				متناسب با موقعیت شعبه
نمره ارزشیابی				با امتیاز ثابت برای تمام شعب
تاهل				با امتیاز ثابت برای تمام شعب
شعبات قبلی				با امتیاز ثابت برای تمام شعب
محل سکونت				باتوجه به موقعیت شعبه وزن آن متفاوت است
اولویت انتخابی تحویلدار				وزن بالا به ترتیب اولویت، اولویت اول، وزن یک دارد
جمع				

(جدول ۱) ماتریس ارزیابی شرایط تحویلداران جهت کار در شعبه.....

۳-۶. بحث روی الگوی چرخش شغلی تحویلداران

واضح و روشن است که شرایط کاری در شعبات مختلف متفاوت است به لحاظ موقعیت مکانی (حاشیه شهر یا مرکز شهر بودن)، درجه شعبه (ممتاز، درجه یک و درجات پایین تر)، طیف مشتریان، گروه کارکنان، شلوغی و خلوتی، پاداش و کارانه و... درگام اول باید از تحویلداران سوال شود که سه اولویت اول برای کار در شعبه بعدی خود را انتخاب کنند. این کار دو مزیت دارد نخست اینکه تحویلداران احساس می کنند که در انتخاب شعبه مشارکت دارند و نظر آنها برای سازمان اهمیت دارد. دوم اینکه موسسه می تواند گلوگاه ها را شناسایی کند. ممکن است در لیست شعب یک بانک شعبی باشند که هیچ متقاضی ای برای خدمت در آن شعبه ها وجود نداشته باشد. در این گونه موارد سازمان باید برای ایجاد رضایت شغلی کارکنانی که در این شعبات مشغول کار می شوند مزایایی در نظر بگیرد تا این شعبات نیز داوطلب خدمت داشته باشند. به عنوان مثال ماندگاری کمتر در این شعب نسبت به بقیه شعب، فوق العاده سختی کار، اضافه کاری ثابت مازاد ماهیانه، مرخصی تشویقی، اولویت در پرداخت وام ها و سایر مزایا و... برای چنین تحویلداران سازمان باید نیاز سازمانی خود را متناسب با نیروهای موجود خود به گونه ای به کار گیرد که مانع از بروز احساس نا برابری در کارکنان شود. به هر حال عدالت سازمانی حکم می کند کارکنانی که شرایط کاری سخت تری دارند مزایای بیشتری کسب کنند. تبعیض قائل شدن و قوم گرایی و برخی مصلحت اندیشی ها منجر به احساس نابرابری در کارکنان و به تبع آن نارضایتی شغلی می گردد و تبعات ناشی از این احساس متوجه سازمان خواهد شد. بنابراین وقتی به جای یک فرد یک گروه (کمیته) مسولیت جابجایی تحویلداران را به عهده می گیرد، این احساس کم رنگ تر می شود. آگاهی تحویلداران از برنامه و شیوه گردش شغلی، پذیرش جابجایی برای آنها قابل قبول و راحت تر خواهد بود.

۴. نتیجه گیری



رضایت شغلی بیان کننده احساسات و نگرش کارکنان نسبت به شغلشان است. مدیران امروزه به خوبی دریافته اند که کارکنانی که از شغل خود راضی هستند از سلامت جسمی برخوردار بوده، تعهد سازمانی بیشتر دارند، کمتر غیبت کرده و تمایلی به ترک کار ندارند. «رضایت شغلی، نوعی احساس رضایت و رضایت خاطر فرد از شغل خود در سازمان است که با کار مناسب با استعدادها، میزان موفقیت در شغل، تامین نیازهای منطقی، شکوفایی استعدادها، پیشرفت شغلی، تجربه های موفق و جو سازمانی ارتباط دارد» (میرکمالی، ۱۳۷۸). این پژوهش با تاکید بر عوامل محیطی و سازمانی موثر بر گردش شغلی تحویلداران، به دنبال تدوین الگویی مناسب بدین منظور است. با تغییر سیستماتیک کارمندان با انتقال کارکنان بین منطقه های مختلف و با مسئولیت های متفاوت به منظور افزایش تجربه کارکنان در کار. از نظر مدیریت منابع انسانی، بسیاری از محققان JR در چشم انداز گسترده تر توصیف کرده اند (زین^۱، و همکاران، ۲۰۱۳).

در جابجایی تحویلداران باید به طریقی عمل شود که بتوان شرایط برنده- برنده را در فضای سازمانی ایجاد نمود. به گونه ای که هم تحویلداران به رضایت شغلی مطلوب خود برسند و هم بانک به اهداف عالی سازمانی خود- که نتیجه رضایت شغلی تحویلداران است- دست یابد. ایفا کنندگان نقش اصلی در نیل به اهداف سازمانی، کسانی هستند که با مشتریان (ارباب رجوع) تماس دارند، یعنی کارکنان خط مقدم که به طرز تلقی مشتریان درباره مؤسسه (بانک) شکل می دهند. «یک واقعیت مهم دیگر هم وجود دارد و آن هم این است که کیفیت خدمتی که کارمند خط مقدم ارائه می دهد، نه تنها به نحوه ی اداره ی افراد خط مقدم، بلکه به کیفیت خدمتی که آنان از ادارات داخلی دریافت می دارند وابسته است» (هاپسون و دیگران، ۱۳۸۱، ص

۱۷-۵۹) پیش از این تحقیقات فراوانی پیرامون رابطه مثبت رضایت شغلی کارکنان و بهبود عملکرد و بهره وری و همچنین پژوهش هایی برای مبث نشان دادن نقش گردش شغلی بر عملکرد و کارایی کارکنان بانک ها و دیگر مشاغل انجام گرفته است. برای بهره مندی از مزایایی گردش شغلی باید همواره مراقب بود که گردش شغلی هم سو با عدالت سازمانی صورت گیرد تا با احساس نا برابری و نارضایتی شغلی در تحویلداران اثر نا مطلوبی بر عملکرد آنها نگذارد. در نظر گرفتن شرایط روحی و روانی کارکنان، سن، جنس، مدرک تحصیلی، طبقه اجتماعی، خصوصیات فرهنگی، زبان، سوابق خدمت، شعبات قبلی و ... باید در برنامه گردش شغلی تحویلداران مد نظر قرار گیرد.

پیشنهاد ها

در پایان چند پیشنهاد بر اساس تحقیقات انجام شده جهت بهبود فرایند گردش شغلی و کاهش اثرات نا مطلوب آن ارائه می گردد.

^۱ Zin



- ۱- برنامه جامع گردش شغلی تحویلداران توسط کارشناسان خبره به شکلی تدوین شود که ضمانت اجرا داشته باشد.
- ۲- جایجایی تحویلداران، توسط کمیته ای تخصصی که وظیفه مهره چینی کارکنان شعب بانک را به عهده دارد و بر اساس برنامه ای مدون صورت گیرد.
- ۳- مشارکت تحویلداران به صورت فعال در برنامه گردش شغلی لحاظ گردد.
- ۴- در گردش شغلی فرصت برابر، دوری و نزدیکی به محل سکونت، سابقه خدمت، مدرک تحصیلی، شعبه قبلی محل خدمت و سایر عوامل شخصیتی و فرهنگی و حالات روحی تحویلداران لحاظ شود.
- ۵- برنامه جایجای کارکنان به گونه ای طراحی گردد که ضمن دستیابی به اهداف بانک مرکز توجه این فعالیت رضایت شغلی تحویلداران باشد. بدین منظور طراحی نرم افزاری مناسب برای تسهیل و خودکار سازی فرایند بسیار مفید خواهد بود.
- ۶- در فواصل زمانی چند ماهه رضایت شغلی تحویلداران سنجیده شود. با بهبود شرایط کار، غنی سازی شغل و تخصصی نمودن شغل تحویلداری در جهت افزایش رضایت شغلی تحویلداران گام های موثری برداشته شود.
- ۷- برنامه گردش شغلی تحویلداران هر ساله مورد ارزیابی و بازنگری قرار گرفته و اثرات آن را با عملکرد، بهره وری و رضایت شغلی تحویلداران سنجیده شود.
- ۸- در جذب تحویلداران جدید بر ویژگی های فردی و توانایی های ارتباطی آنها توجه شود.
- ۹- الگو و برنامه جایجایی شغلی به اطلاع تحویلداران برسد.

تشکر و قدرانی

نویسندگان بر خود لازم می دانند تا از کارشناسانی که در این پژوهش تجربیات خود را در اختیار ما قرار دادند قدردانی نمایند. همچنین از حمایت های معنوی مدیریت و محترم و کارکنان بانک صادرات کرمانشاه سپاسگزاری می-گردد.



- ۱- ابیلی، عالیخانی (۱۳۸۱) بررسی عملکرد سیستم توسعه منابع انسانی در دانشکده های علوم رفتاری و اجتماعی دانشگاه تهران، مجله روان شناسی و علوم تربیتی، شماره ۲، ص ۵۷-۷۶
- ۲- دراکر، پیتر (۱۹۹۹)، چالش های مدیریت در سده ۲۱، ترجمه: عبدالرضا رضائی نژاد، تهران، نشر فردا.
- ۳- ترابیان، سعادت (۱۳۹۲)، میزان رضایتمندی پزشکان خانواده از " برنامه پزشک خانواده " در استان همدان فصلنامه پژوهشکده علوم بهداشتی جهاد دانشگاهی.
- ۴- جویباری، لیلا و دیگران (۱۳۹۳) تجارب پرستاران بالینی از «چرخش شغلی»، فصلنامه مدیریت پرستاری، سال سوم، دوره سوم، شماره اول، بهار ۱۳۹۳، صص ۶۶-۷۴.
- ۵- خدایاری فرد و همکاران (۱۳۸۸)، سنجش میزان رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان بانک صادرات ایران و ارائه الگوی مداخله
روانشناختی به منظور ارتقای آن، گزارش طرح پژوهشی
- ۶- خسروی، علی اکبر (۱۳۸۸)، بررسی رابطه رضایت شغلی کارکنان و اهمال کاری آنان در بخش آموزش سازمان توسعه تجارت ایران، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی / سال سوم / شماره دوم / تابستان ۱۳۸۸
- ۷- خلیل زاده، نورالله. (۱۳۷۶) " بررسی عوامل مؤثر در رضایت و عدم رضایت شغلی دانشجویان دانشگاه پیام نور ارومیه"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران ۱۳۷۵-۱۳۷۶
- ۸- دلپسند و همکاران (۱۳۸۹) تاثیر چرخش شغلی بر فرسودگی شغلی پرستاران بیمارستان کاشانی تهران: مطالعه موردی، فصلنامه سلامت کار ایران، دوره ۷، شماره ۴، زمستان ۱۳۸۹.
- ۹- راوری و همکاران (۱۳۹۱)، تبیین ماهیت مفهوم رضایت شغلی: مطالعه مروری، فصلنامه مدیریت پرستاری سال اول، دوره اول، شماره چهارم، زمستان ۱۳۹۱.
- ۱۰- راوری و همکاران (۱۳۹۰)، رویکردی معنوی به رضایت شغلی پرستاران بالینی: یک مطالعه کیفی، فصلنامه پیش، سال دهم شماره دوم بهار ۱۳۹۰ صص ۲۴۱-۲۳۱.
- ۱۱- رحیم نیا و هوشیار، (۱۳۸۹) تاثیر عدالت سازمانی بر تمایل به ترک شغل از طریق رضایت شغلی، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال نهم / شماره ۲۴.
- ۱۲- زارعی متین و یوسف زاده، (۱۳۸۹)، تبیین شاخص های مهارت ارتباطی مدیران و نقش آن در رضایت شغلی کارکنان، فصلنامه روانشناسی تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تنکابن سال اول، شماره ۲.
- ۱۳- سعادت، اسفندیار، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، چاپ هفدهم ۱۳۹۱.
- ۱۴- سید جوادین، رضا (۱۳۸۱)، مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، تهران: انتشارات نگاه دانش ۱۳۸۱.
- ۱۵- سید جوادین و همکاران (۱۳۸۷) شناخت نحوه تاثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۱، پاییز و زمستان ۱۳۸۷، از صفحه ۵۵ تا ۷۰.
- ۱۶- غلامی فشارکی و همکاران، (۱۳۹۰) بررسی پایایی و روایی پرسشنامه رضایت شغلی نجمیه، مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی اراک، سال چهاردهم، شماره ۵، آذر و دی ۱۳۹۰.
- ۱۷- فولادی، احمد (۱۳۷۷). بررسی نظرات کارکنان بانکهای کشاورزی شهر کرمان در باره تاثیر چرخش مشاغل بر بهبود عملکرد آنان، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دلتی، دانشگاه آزاد کرمان.
- ۱۸- کرامتی و همکاران (۱۳۸۴)، رابطه ویژگی های شغلی و نگرشی کارکنان دانشگاه با رضایت شغلی آنان
- ۱۹- گل پرور و نادى (۱۳۸۹)، ارزش های فرهنگی و انصاف، فصلنامه تحقیقات فرهنگی، دوره سوم، شماره ۹، بهار ۱۳۸۹، صص ۲۲۸-۲۰۷.
- ۲۰- گل محمدی، داریوش، (۱۳۷۴). بررسی ارتباط بین ویژگی های شغل و رضایت شغلی از دیدگاه کارکنان در شرکت سایپا. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- ۲۱- مشبکی، اصغر (۱۳۸۶) مدیریت رفتار سازمانی، تهران، انتشارات اقبال، چاپ دوم ۱۳۸۹
- ۲۲- مورهد/گرفین، رفتار سازمانی، مهدی الوانی/غلامرضا معمارزاده، انتشارات مروارید، چاپ نوزدهم ۱۳۹۲، صص ۱۸۳، ۱۴۱
- ۲۳- میرسپاسی (۱۳۷۱)، لزوم تقویت مهارت های مدیریت، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۸
- ۲۴- میرکمالی، سیدمحمد، (۱۳۸۰)، روابط انسانی در آموزشگاه، تهران، نشر یسطرون.
- ۲۵- میرکمالی، سید محمد، (۱۳۷۸). رفتار و روابط در سازمان و مدیریت، تهران، نشر یسطرون.
- ۲۶- میرکمالی، سیدمحمد، نارنجی ثانی، فاطمه (۱۳۸۷). بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی بین اعضای هیات علمی دانشگاه های تهران و صنعتی شریف. پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۴۸، صص ۱۰۱-۷۱



۲۷- هومن حیدر علی (۱۳۸۱)، تهیه و استاندارد ساختن مقیاس سنجش رضایت شغلی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی،

۲۸-Jorgensen M, Davis K, Kotowski S, Aedla P, Dunning K. Characteristics of job rotation in the midwest US manufacturing Sector. *Ergonomics*. ۲۰۰۵; ۴۸(۱۵): ۱۷۲۱-۱۷۳۳.

۲۹- Honglei Lu, Congjie Yang(۲۰۱۵), Job Rotation: An Effective Tool to Transfer the Tacit Knowledge within an Enterprise, *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, ۲۰۱۵, ۳, ۳۴-۴۰.

۳۰- Seibert SE, Kraimer ML, Liden RC. A social capital theory of career success. *Academy of Management Journl*. ۲۰۰۱;۴۴(۲): ۲۱۹-۲۳۷.

۳۱- Wageeh A. Nafei(۲۰۱۴), Do Job Rotation and Role Stress Affect Job Attitudes? A Study from Egyptian Context. *American International Journal of Social Science* Vol. ۳ No. ۱; January ۲۰۱۴.

۳۲- Zin, M., Mohd, Shamsudin, F., and Subramaniam, C., (۲۰۱۳). Investigating the Influence of Job Rotation on Career Development among Production Workers in Japanese Companies, *International Journal of Business and Society*, ۱۴ (۱), ۱۳۵- ۱۴۸.