

تبیین عوامل موثر بر آمادگی کارکنان برای تغییر با تاکید بر  
رضایت شغلی و اقدامات مدیریت منابع انسانی (مورد  
مطالعه: بانک

توسعه تعاون استان تهران)

نگارش:

رضا محمدی پور

## چکیده

هدف از انجام این تحقیق تبیین عوامل موثر بر آمادگی کارکنان برای تغییر با تاکید بر رضایت شغلی و اقدامات مدیریت منابع انسانی می باشد. نوع تحقیق حاضر توصیفی- پیشمایشی و کاربردی می باشد. برای گردآوری اطلاعات از روش میدانی و با ابزار پرسشنامه استفاده شده است. جامعه مورد بررسی کارکنان بانک توسعه تعاون در شهر تهران می باشد. برای جمع آوری داده ها از ۱۰۲ نفر از کارکنان به صورت نمونه گیری تصادفی در دسترس انتخاب شدند. داده های بدست آمده با استفاده از نرم افزار SPSS و Smart PLS 3 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج این تحقیق حاکی از تاثیر گذاری (متغیرهای وفاداری سازمانی- رضایت شغلی- آمادگی کارکنان- هویت سازمانی- ارتقای شغلی- دستمزد) بر کارکنان بانک توسعه تعاون بود، اما رضایت شغلی با میانجیگری خود نمی تواند تاثیری بر هویت سازمانی و آمادگی کارکنان داشته باشند همچنین رضایت شغلی نمی تواند بین ارتقای شغلی آمادگی کارکنان را میانجی گری کند.

**کلید واژه:** آمادگی کارکنان- تغییر- رضایت شغلی- مدیریت منابع انسانی- دستمزد- بانک توسعه تعاون.

## بیان مسأله

مدیریت امروز که مبتنی بر پایه های اطلاعات و ارتباطات نوین است نیازمند مکانیزمها و زیرساختهای مختلفی است تا بتواند موجد توسعه کسب و کار و ایجاد فضای مساعد برای کارآفرینی باشد که شاید بتوان مهم ترین این زیرساختها را توسعه تجارت و به تبع آن بانکداری عنوان کرد. نقش بانکداری کاملا مشخص و غیر قابل انکار است اما این اهمیت زمانی آشکار تر می شود که ما در یابیم برای بهبود تجارت چطور می توانیم از ظرفیت های بانکداری بهره ببریم. یکی از ارکان اصلی بانک ها کارکنان می باشند. توانمندسازی کارکنان مزایای زیادی دارد که افزایش رضایت شغلی کارکنان، انجام بهینه امور محوله به کارکنان، افزایش مزایای دریافتی آنان، افزایش خلاقیت و نوآوری و بهبود کیفیت انجام کار از جمله مزایای آن به شمار می رود. گرانی و ترس افراد از شکستها، موانع محیطی و توسعه فناوری های جدید و حضور رقبا، شرایط اقتصادی کشور، موانع رفتاری و بی توجهی به گروه های غیررسمی در سازمان، عدم باورپذیری و احساس تضعیف امنیت شخصی توسط مدیران از جمله موانع توانمندسازی است. به دلیل اهمیت کارکنان در بانک ها ما در این تحقیق به دنبال پاسخی برای سوال (آیا تغییر سازمانی بر رضایت شغلی و مدیریت منابع انسانی تاثیر گذار است؟) می باشیم.

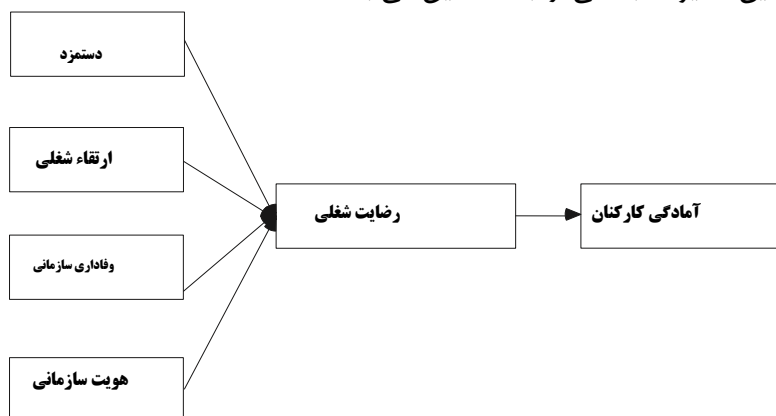
## اهمیت و ضرورت تحقیق

ایده سازمان یادگیرنده یکی از مفیدترین ایده ها در جهت حفظ وضع موجود و بهبود سازمان در جهت رسیدن به شرایط مطلوب با توجه به تغییرات محیطی است. سازمان ها یادگیری را ابزاری می دانند که به کمک آن قادرند عملکرد خود را بالا برده و خود را با تغییرات محیطی وفق منابع انسانی، مهمترین عامل تعیین کننده در حرکت صحیح سازمان به سمت اهداف سازمانی می باشد. یکی از عمده ترین دغدغه های مدیران در سطوح مختلف سازمان، چگونگی ایجاد بستر مناسب برای کارکنان است تا آنها با مسئولیت پذیری و احساس تعهد وظایف خود را به درستی انجام دهند و عملکرد بهینه داشته باشند (براتی و دیگران، ۱۳۹۲). رضایت شغلی می تواند یکی از عوامل مهم و تاثیرگذار در عملکرد کارکنان هر سازمانی باشد. منظور از رضایت شغلی یک نوع لذت و احساس مثبت نسبت به کار است که آن هم تابعی است از رابطه بین

آنچه فرد از شغل انتظار دارد و آنچه شغل به فرد ارائه می دهد (اسماعیلی و صید زاده، ۱۳۹۵). مطالعه رضایت شغلی از دو جنبه مهم می باشد: نخست، از جنبه انسانی که شایسته است با کارکنان به صورت منصفانه و با احترام رفتار گردد و دوم از جنبه رفتاری که توجه به رضایت شغلی می تواند رفتار کارکنان را به گونه ای هدایت نماید که بر کارکرد و وظایف سازمانی آنها تاثیر بگذارد و بر بروز رفتارهای مثبت و منفی از طرف آنها منجر گردد. وفاداری سازمانی متغیر مهم دیگری می باشد که می تواند به صورت متغیر مستقل و یا میانجی بر عملکرد شغلی کارکنان موثر باشد. به دلیل اهمیت منابع انسانی در سازمانها به تبیین عوامل موثر بر آمادگی کارکنان برای تغییر بر رضایت شغلی و اقدامات مدیریت منابع انسانی کارکنان در بانک توسعه تعاون استان تهران خواهیم پرداخت.

## چارچوب مفهومی تحقیق

مدل مفهومی تحقیق برگرفته از تحقیق شاه و همکارانش در سال ۲۰۱۶ می باشد. در این مدل به بررسی رابطه بین متغیر های (دستمزد- ارتقا شغلی - وفاداری سازمانی- هویت سازمانی- رضایت شغلی- آمادگی کارکنان) پرداخته است. متغیر های (دستمزد- ارتقا شغلی - وفاداری سازمانی- هویت سازمانی) به عنوان متغیر مستقل و با متغیر رضایت شغلی ارتباط دارند و همچنین متغیر (رضایت شغلی) روابط بین متغیر های مستقل را با متغیر وابسته (آمادگی کارکنان) میانجی گری می کند. تمامی این متغیر ها بخشی از ابعاد تحقیق می باشند.



شکل ۱-۱- مدل مفهومی تحقیق از (شاه و همکاران، ۲۰۱۶)

## اهداف تحقیق

- ✓ سنجش تاثیر دستمزد بر رضایت شغلی کارکنان
- ✓ سنجش تاثیر میانجی گری متغیر رضایت شغلی بر دستمزد و آمادگی کارکنان
- ✓ سنجش تاثیر ارتقای شغلی بر رضایت شغلی کارکنان
- ✓ سنجش تاثیر میانجی گری متغیر رضایت شغلی بر ارتقای شغلی و آمادگی کارکنان
- ✓ سنجش تاثیر وفاداری سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان
- ✓ سنجش تاثیر میانجی گری متغیر رضایت شغلی بر وفاداری سازمانی و آمادگی کارکنان
- ✓ سنجش تاثیر هویت سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان

## فرضیه های تحقیق

- ✓ فرضیه اول: دستمزد بر رضایت شغلی کارکنان تاثیر دارد.
- ✓ فرضیه دوم: رضایت شغلی تاثیر دستمزد بر آمادگی کارکنان را میانجی گری می کند.
- ✓ فرضیه سوم: ارتقای شغلی بر رضایت شغلی کارکنان تاثیر دارد.
- ✓ فرضیه چهارم: رضایت شغلی تاثیر ارتقای شغلی بر آمادگی کارکنان را میانجی گری می کند.
- ✓ فرضیه پنجم: وفاداری سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان تاثیر دارد.
- ✓ فرضیه ششم: رضایت شغلی تاثیر وفاداری سازمانی بر آمادگی کارکنان را میانجی گری می کند.
- ✓ فرضیه هفتم: هویت سازمانی بر رضایت شغلی کارکنان تاثیر دارد.

## متغیر های تحقیق

### ✓ آمادگی کارکنان

درک مفهوم آمادگی برای پذیرش تغییر سازمانی به عنوان معیار یا شاخص عینی و واقعی، که مدیران را کمک خواهد نمود تا کارکنان خود را بهتر دریابند و میزان آمادگی آنها را بیفزاید. آمادگی کارکنان در سازمان شامل استفاده از تمام جنبه های کسب و کار است و به ایجاد انسجام و یکپارچگی در کل فرآیند های کسب و کار در داخل و خارج از سازمان منتهی می شود (پرهیزگار و همکاران، ۱۳۹۲).

### ✓ رضایت شغلی

«رضایت شغلی» مجموعه ای از احساسات و باورهاست که افراد در مورد مشاغل کنونی خود دارند. رضایت شغلی یکی از عوامل مهم در موفقیت شغلی است؛ عاملی که موجب افزایش کارایی و نیز احساس رضایت فردی می گردد. رضایت شغلی یعنی دوست داشتن شرایط و لوازم یک شغل، شرایطی که در آن کارانجام می گیرد و پاداشی که برای آن دریافت می شود (خدایاری و همکاران، ۱۳۸۹).

### ✓ دستمزد

حقوق و دستمزد مجموعه ای از اجزاء به هم پیوسته در داخل یک موسسه است که داده های مربوط به سهم نیروی کار در تولید محصولات و یا ارائه خدمات را بصورت اطلاعات حقوق و دستمزد تبدیل می کند. داده های مربوط به سهم نیروی کار عبارتند از: نام کارگر، شماره بدیه، ساعات کارکرد، نرخ حقوق و دستمزد، اضافه کاری، کسورات بیمه و مالیات و... (ملک زاده، ۱۳۸۵).

### ✓ ارتقا شغلی

در سازمانهای کنونی بخصوص سازمانهای بزرگ، فقط انجام کار و تلاش زیاد در انجام وظایف، برای پیشرفت و ترقی در مراحل کاری و گرفتن مزایای سازمانی کفایت نمی کند، بلکه مدیران نیز باید به این درک و دریافت از عملکرد و رفتار شاغل برسند که او فردی شاخص، فعال و برجسته در کار خویش است و استحقاق رشد و ترقی سازمانی را دارد (گل پرور و نادى، ۱۳۹۰).

### ✓ وفاداری سازمانی

یکی از شاخص های برتری یک سازمان به سازمان دیگر ، نیروی انسانی آن می باشد، نیروی انسانی وفادار، سازگار با اهداف و ارزشهای سازمانی و متمایل به حفظ عضویت سازمانی که حاضر باشد فراتر از وظایف مقرر در شرح شغل فعالیت نماید، عامل مهمی در اثر بخشی سازمانی محسوب می شود.

## ۷ هویت سازمانی

در مجموع می توان گفت: هویت سازمانی، یک ابزار استراتژیک برای رسیدن به هدفها و چشم اندازهاست. جومری هج، پروفیسور در تئوری سازمانی در دانشگاه ویرجینیا، درباره هویت سازمانی این گونه می نویسد: «هویت سازمانی مربوط به تجارب و ایده هایی است که اعضا به طور کلی از سازمان دارند.» (استایوب و همکاران، ۱، ۲۰۱۷).

## پیشینه تحقیق

### پیشینه داخلی

افشار زاده و همکارانش (۱۳۹۵) در تحقیقی تحت عنوان "ارتباط ابعاد شخصیت برون گرایی، توافق پذیری و وظیفه شناسی با نگرش نسبت به تغییر سازمانی روسا و دبیران هیات های ورزشی استان تهران" به بررسی پرداختند. این پژوهش ارتباط ابعاد شخصیت برون گرایی، توافق پذیری، وظیفه شناسی، دوام عاطفی و نگرش نسبت به تغییر سازمانی روسا و دبیران هیات های ورزشی استان تهران بررسی کرده است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل یافته ها نشان داد: بین ابعاد شخصیت (برون گرایی، توافق پذیری، وظیفه شناسی و دوام عاطفی) با نگرش نسبت به تغییر سازمانی روسا و هیات های ورزشی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در این میان برون گرایی بیشترین رابطه را با متغیر نگرش نسبت به تغییر داشتند. آنچه مسلم است امروزه تغییر به یک پدیده دائمی تبدیل شده است و لازمه حیات در چنین عرصه ای نیازمند نگرشی است که موافق تغییر باشد. بنابراین نتیجه پیشنهاد می گردد پدیده های که هم راستای تغییر هستند شناسایی و میزان اثرگذاری آنها اندازه گیری شود.

ترک زاده و عبد شریفی (۱۳۹۵) در تحقیقی تحت عنوان "انسجام، آمادگی برای تغییر، سازمان، بانک" به بررسی پرداختند. پژوهش حاضر با هدف بررسی تاثیر انسجام سازمانی بر آمادگی برای تغییر سازمانی در شعب یکی از بانک های دولتی شهر شیراز انجام گرفته است. داده های حاصل از پرسشنامه های پژوهش از طریق روش الگویابی معادلات ساختاری (SEM) مورد تحلیل قرار گرفتند. بر اساس یافته های پژوهش انسجام سازمانی ۰/۷۸ آمادگی برای تغییر سازمانی را در این بانک تبیین می نماید. بنابراین می توان گفت که انسجام سازمانی پیش بینی کننده معنادار آمادگی برای تغییر سازمانی است. لازم به ذکر است که میزان آمادگی برای تغییر سازمانی و انسجام سازمانی در قلمرو پژوهش نیز بالاتر از حد متوسط و پایین تر از حد مطلوب برآورد گردید.

## پیشینه خارجی

اسپانگولی و همکارانش ۲ (۲۰۱۷) در تحقیقی تحت عنوان "یک مطالعه دو نفره در مورد قلدری در محل کار پس از تغییر سازمانی: یک تجزیه و تحلیل میانجیگری مدون" به بررسی پرداختند. مطالعه طولی در حال حاضر به منظور پر کردن این شکاف با بررسی یک مدل میانجیگری تعدیل شده از طریق مدل سازی معادلات ساختاری که در آن تاثیر میانجی از فشار روانی در رابطه بین میزان کار و قلدری در محل کار با تجربه تغییر سازمان تعدیل شده است. داده ها در دسترس ۱۴۱ نفر از کارکنان دانشگاه (۶۵/۲٪ دختران) بود. نقش تعدیل کننده تغییر سازمانی با استفاده از روش چند گروهی توسط تجزیه و تحلیل دو گروه کارمند یک سازمان تدوین شد: کارکنانی که مستقیماً با تغییر سازمانی (مانند تغییر وظایف شغلی و سرپرست) و کارکنانی که درگیر تغییر سازمانی نکردند. تست بوت استرپ از اثرات غیرمستقیم شواهدی از تاثیر میانجیگر فشار در رابطه بین حجم کار و قلدری در محل کار در گروهی از کارکنانی که مستقیماً روند تغییرات سازمانی را تجربه کرده اند، ارائه شده است. پیامدها و محدودیت های نتایج به دست آمده، همراه با پیشنهادات برای تحقیقات آینده مورد بحث قرار می گیرد.

مارتین سارداسای و همکارانش ۳ (۲۰۱۷) در تحقیقی تحت عنوان "تغییرات سازمانی در دانشگاه استرالیا: پاسخ به یک ارزیابی پژوهشی" به بررسی پرداختند. هدف از این مقاله کشف راه کنترل فرآیندهای کنترل داخلی در پاسخ به خواسته های خارجی است. یافته ها نشان می دهد که RAE با انتصاب رهبر جدید ارشد، چشم انداز جدید، بازسازی دانشکده ها و ادارات و تغییرات در PMS تحقیق پیش بینی شده بود. تغییرات در هر دو مأموریت دانشگاه (طول عمر و طولانی شدن، تغییر مرتبه دوم) و سیستم های داخلی آن (تغییر قابل توجهی در اولین مرتبه) قابل مشاهده است. در زمینه گسترش جهانی PMS ها در بخش آموزش عالی، این مقاله به ادبیات مربوط به PMS ها کمک می کند و نشان دهنده ارتباط آن با دانشگاه ها است. تجربیات آن بینش مفیدی را برای مدیران و رؤسای دانشگاه ها فراهم می کنند و در کل، مقاله به درک ما از تغییر سازمانی کمک می کند.

## روش تحقیق

با توجه به هدف اصلی پژوهش، این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی به شمار می آید. در جهت سنجش وضعیت موجود متغیرها از جامعه آماری نمونه گیری شده و بر این اساس، مطالعه نمونه از توزیع پرسشنامه انجام شده است، سپس به کل جامعه تعمیم داده شده است، بنابراین از لحاظ شیوه گردآوری داده ها، رویکرد پیمایشی بر پژوهش حاکم است. از منظر هدف و ماهیت نیز چون پژوهش قصد توسعه دانش برای به کارگیری در یک زمینه خاص را دارد، از نوع کاربردی به شمار می آید. مطالعات صورت گرفته یک بار و در بازه ۶ ماهه سال ۱۳۹۶ انجام پذیرفت، بنابراین به لحاظ زمانی پژوهش از نوع مقطعی - عرضی می باشد. مدل ارائه شده از نحوه و میزان تأثیرات موجود بین متغیرهای پژوهش، مبتنی بر مدل معادلات ساختاری است.

## ۵-۳- نتیجه گیری

تغییرات سازمانی در بستر یک زمینه جهانی فرامنطقه ای، نامشخص، پیچیده و مبهم اجتناب ناپذیر و احتمالاً می باشد، به این ترتیب شیوه ای که سازمان ها با کارکنان و ذینفعان آنها مشارکت می کنند، در نهایت تعیین میزان و نتایج موفقیت

<sup>2</sup> .Spagnoli et al

<sup>۳</sup> . Martin-Sardesai et al

تغییرات مورد نیاز است. انتقاد به تغییرات موفق، سطح نگرش و رفتار کارمندان حمایت از برنامه های تغییر سازمان است. با حمایت از پیشرفت های تکنولوژیکی، در برابر تحلیل داده های پیش بینی کننده، فرصتی برای افزایش سطح اطلاعات، بینش و ارزش برای کمک به درک نگرش و رفتار کارکنان وجود دارد نسبت به سازمان وجود دارد. اولاً یافته های تجربی نشان می دهد که کارکنان از طریق احساس عوامل دلبستگی مانند ارتقاء حقوق و دستمزد، از نقش خود راضی هستند. علاوه بر این، کیفیت ارتباط کارکنان با عوامل سازمانی مانند وفاداری سازمانی و شناسایی سازمانی نیز از تلاش های تغییر حمایت می کند. با این حال، این نتایج تجربی نشان می دهد که مزایای حقوق و ارتقاء (به عنوان مثال، عوامل خارجی) ممکن است منجر به پیوستگی اولیه با روند تغییر سازمان شود، اما این درگیری طولانی مدت با تلاش های تغییری همچنان بر رفتار نگرشی از لحاظ رضایت شغلی (یعنی ذاتی) شناسایی این عوامل که عامل اصلی و بیرونی هستند، ممکن است به مدیران و محققان دانشگاهی کمک کند تا در درک بهتر فرآیند آمادگی تغییر در هنگام برخورد با تغییر سازمانی و آمادگی کارکنان، پیشرفت کنند. چنین ارزیابی کارکنان یک سازمان باید به مدیران کمک کند تا انتخاب های هدفمند در مورد برنامه ریزی، استراتژی ها و تاکتیک هایی که برای کمک به ایجاد اشتیاق کارکنان برای تغییر ایجاد شده است، کمک کند.

به منظور درک مفاهیم آمادگی کارکنان، رفتارها، نگرش ها و انگیزه های کارکنان، فرصتی برای دقت و مهارت لازم شامل یک مجموعه گسترده تر از مقادیر بیشتر از اجزای سنتی، تجارت هنجاری و تحقیقات شناسایی شده در ادبیات وجود دارد. از این رو جایگزینی و جمع آوری داده های تجربی با داده های تجربی بدون ساختار، فعالیت، گفتگو، صوتی و تصویری، رسانه های اجتماعی، احساسات و حتی داده های حساس به منظور کشف معنای عمیق تر از عناصر مدل پوشش آماده سازی تغییر، رضایت شغلی، حقوق و جبران خسارت، حفظ، عملکرد، پاداش ارتقاء، وفاداری و شناسایی سازمانی باشد. به این ترتیب، در تحقیقات آینده نه تنها باید درک ویژگی های کارکنان در رابطه با تلاش های تغییر سازمانی را در جزئیات بیشتر (یعنی انگیزه های بیرونی و ذهنی)، بلکه به دنبال آن باشند که از لحاظ سازمانی زمینه فرهنگی و جغرافیایی؛ در حالی که کاوش و ارزیابی درک، مزایا و هزینه های بینش گسترده ای را به اطلاعات کارمندان از طریق تجزیه و تحلیل داده های بزرگ (به عنوان مثال ادغام داده ها از فعالیت های غیر سازمانی مانند حضور رسانه های اجتماعی با داده های سازمانی موجود) مقایسه نمایند.

## **پیشنادهای کاربردی تحقیق**

### فرضیه اول :

حقوق دریافتی در یک سازمان باید یک چشم گیر باشد و یک زندگی متوسط رو به بالا کمک نماید تا حقوق پرداختی از سوی سازمان سبب رضایت کارکنان شود.

کارکردن در این سازمان باید موجب مهارت و بهبود عملکرد کارکنان شود و کارکنانی که عملکرد بهتری دارند شایسته است مبلغ بیشتری را نسبت به کارکنانی که شایستگی کمتری دارند دریافت کنند.

### فرضیه دوم :

سیستم هایی جهت یادگیری و آمادگی کارکنان نسبت به هر یک از امور وجود داشته باشد، این امر موجب مهارت و بهبود عملکرد کارکنان می شود و در نتیجه عملکرد سودمند و مفید خواهد شد.

دیدگاه کارکنان از سازمان باید برای مدیران مهم باشد، می توان از فرهنگ پرسش و پاسخ برای این امر استفاده نمود.

### فرضیه سوم :

مدیریت برای کارکنان خود احترام بسیاری قائل باشند این عمل باعث رعایت آداب اجتماعی و اعتماد بنفس بیشتر در کارکنان می شود.

تعامل بین فردی و سلوک در کارکنان موجب حل مشکلات می شود.

فرضیه هفتم :

مدیران برای جلب توجه و افزایش رفاه کارکنان تسهیلاتی برای آنان اختصاص دهند.

اگر کارکنان در حل مشکلات به یکدیگر کمک نمایند، زمانی که یک نفر از کارکنان حضور نداشته باشند، کارکنان دیگر خلا آن شخص را پر کرده و به کمک بخش او می پردازد.

\*\*\*فرضیه هشتم :

در هر سازمانی حقوق کارکنان نباید ضایع گردد و همچنین کارکنانی که دارای ابتکار عمل هستند باید مورد لطف و عنایت بیشتری قرار گیرند.

تعاملات مناسبی باید بین شعبه مرکزی و دیگر شعبه ها در یک سازمان وجود داشته باشد تا هدف اصلی سازمان میسر شود.