

اشاره

ویک آلیور (۱۹۶۴-۱۸۹۸) هنرمند آمریکایی اتریشی الاصل و داماد وینستون چرچیل معروف گفته است:

* اگر کسی به دنبال پول بدود، می‌گویند دیوانه پول است؛

* اگر پول پس‌انداز کند، می‌گویند سرمایه‌دار است؛

* اگر پول خرج کند، می‌گویند ولخرج و خوشگذران است؛

* اگر پول درنیورد، می‌گویند بی‌عرضه است؛

* اگر برای پولدار شدن تلاش نکند، می‌گویند به فکر آینده نیست؛

* اگر بدون کارکردن پول دربیآورد، می‌گویند انگل و مفتخور است؛

* و خلاصه اگر بعد از یک عمر جان‌کندن، پول جمع کرده باشد، می‌گویند از آن آدم‌هایی بود که از زندگی‌اش چیزی نفهمید.

حال بفرمایید که تحویلداران بانک‌ها که حتی در حالت خواب هم پول دیگران را می‌شمارند! در کجای این رتبه‌بندی قرار می‌گیرند؟ خواندن این مقاله را به شما توصیه می‌کنیم، به‌ویژه از آن جهت که عید نزدیک است و به طور سنتی، باجه‌های صندوق بانک‌ها به مکان‌های مقدس و سقاخانه‌هایی شباهت پیدا می‌کنند که مردم برای زیارت آنها هجوم می‌آورند و دست‌به‌دامن تحویلدارها می‌شوند تا به مرادشان برسند!

بانک و اقتصاد

آسیب‌شناسی شغل تحویل‌داری از ابعاد ساختاری و رفتاری

مطالعه موردی بانک رفاه

لقمان رحمانپور*

مقدمه

تحول در هر سازمانی، مستلزم تغییر در ابعاد ساختاری و رفتاری می‌باشد. در هر دو بعد نیز نقش اساسی با منابع انسانی است، زیرا منابع انسانی در فرایند تحول چهار نقش مهم را برعهده دارند:

۱- تحول باید توسط منابع انسانی طراحی و برنامه‌ریزی شود.

۲- برنامه طراحی‌شده - خواه در سطح راهبردی و خواه در سطح عملیاتی - باید توسط منابع انسانی اجرا شود.

۳- نقش دیگر منابع انسانی در فرایند تحول این است که دستاوردهای برنامه تحول را باید ارزیابی کند.

۴- و در نهایت خود انسان باید از دستاوردهای برنامه

تحول بهره‌مند شود. برای این که منابع انسانی، خصوصاً در سیستم بانکی، نقش اساسی خود را در فرایند تحول به خوبی ایفا کند، ضرورت دارد که بانک‌ها از منابع انسانی کارآمد و توانمند بهره‌مند باشند، چرا که بدون منابع انسانی کارآمد و توانمند در دو سطح طراحی و اجرا، برنامه تحول و توسعه بانک‌ها از اثربخشی لازم برخوردار نخواهد بود.

از طرفی دیگر، شغل‌هایی که افراد در سازمان به آن اشتغال دارند، بایستی برای آنها مطلوبیت داشته باشد. صاحب‌نظران بر این باورند که زمانی مطلوبیت شغلی وجود خواهد داشت که شغل

* معاون اداره امور منابع انسانی بانک رفاه.

■ ■ ■
برای این که منابع انسانی، خصوصاً در سیستم بانکی، نقش اساسی خود را در فرایند تحول به خوبی ایفا کنند، ضرورت دارد که بانک‌ها از منابع انسانی کارآمد و توانمند بهره‌مند باشند.

اهداف پژوهش

- ۱- شناسایی مسایل و مشکلات شغل تحویل‌داری و تجزیه و تحلیل آنها.
- ۲- شناسایی ویژگی‌های ساختاری شغل تحویل‌داری.
- ۳- شناسایی ویژگی‌های شخصیتی تحویل‌دار.
- ۴- شناسایی ابزارهای انگیزشی مناسب برای شغل تحویل‌داری.

روش گردآوری اطلاعات

با توجه به اهمیت پیچیدگی شغل از نظر شناخت، جهت گردآوری اطلاعات از روش کثرت‌گرایی (Ploralism) استفاده شده است، بدین معنی که از روش‌های مصاحبه، پرسشنامه و بررسی اسناد و مدارک بانک استفاده گردیده است. در مصاحبه نیز سوالات زیر مطرح شده است:

- ۱- آیا شما به شغل تحویل‌داری علاقه‌مند هستید و آن رضایت دارید؟ در هر صورت (پاسخ مثبت یا منفی) دلایل آن را بنویسید؟
 - ۲- دیدگاه کارکنان و مشتریان نسبت به شغل تحویل‌داری چگونه است؟
 - ۳- مسایل و مشکلات شغل تحویل‌داری از نظر شما چه چیزهایی هستند؟
 - ۴- به نظر شما، از میان مشکلات مطرح شده، مهمترین مشکل کدام است؟
 - ۵- معمولاً چه نوع اشتباهاتی در این شغل روی می‌دهد؟
 - ۶- چگونه به این اشتباهات پی برده می‌شود؟
 - ۷- چگونه از وقوع اشتباهات جلوگیری می‌شود؟
 - ۸- مسوولیت فرد در قبال اشتباهات چه خواهد بود؟
 - ۹- چه راه حلی برای مشکلات فوق در مدنظر دارید؟
 - ۱۰- به نظر شما چه ابزارهای انگیزشی جهت جذاب نمودن شغل تحویل‌داری باید فراهم شود؟
- همچنین، جهت شناخت بیشتر شغل، پرسشنامه ای در قالب ۱۳ سوال تدوین و توزیع گردید.

جامعه آماری

جامعه آماری برای کسب اطلاعات در باب مشکلات و مسایل شغل تحویل‌داری، از میان مدیران میانی صف و ستاد، روسا و معاونان و متصدیان صندوق واحدهای بانک در سطح شهر تهران انتخاب شده‌اند. نمونه انتخاب شده شامل ۵۰ نفر بوده که منبع کسب اطلاعات بوده‌اند.

کاربردهای پژوهش

- ۱- تطبیق تناسب شغل با شاغل در شغل تحویل‌داری.
- ۲- غنی سازی شغل تحویل‌داری در بانک.

و شاغل با یکدیگر تناسب داشته باشند. از این رو، با توجه به ماهیت کار در سیستم بانکی بیش از هر سازمان دیگری مطلوبیت شغلی اهمیت دارد. لذا بایستی بانک‌ها در این جهت نسبت به آسیب شناسی مشاغل اقدام نمایند. در این تحقیق، به علت اهمیت نیروی انسانی که از منابع بحرانی و حیاتی هر سازمانی محسوب می‌شود و همچنین با توجه به اهمیت شغل تحویل‌داری در بانک که ثمره عینی تلاش هزاران نفر از کارکنان پشت بانه و نیروهای ستادی محسوب می‌گردد، بررسی مسایل و مشکلات این شغل و ارائه راهکارهای مناسب جهت افزایش مطلوبیت آن بیش از پیش احساس می‌شود.

اهمیت و ضرورت پژوهش

امروزه نیروی انسانی باارزشتترین منبع سازمانی بشمار می‌آید. منابع انسانی به سازمان معنی و مفهوم بخشیده و زمینه‌های تحقق اهداف آن را فراهم می‌کنند. در سازمان‌های خدماتی و از جمله در بانک‌ها به علت ارتباط رودررو و مستقیم کارکنان واحدهای صف (شعب) با مشتریان و همچنین وابستگی شدید این سازمان‌ها به مشتریان، نقش و اهمیت منابع انسانی دو چندان می‌شود. از اینرو، به‌کارگیری صحیح و مناسب نیروی انسانی می‌تواند عامل مهمی در کامیابی یک بانک باشد. از آنجایی که تحویل‌داران در خط مقدم بانک و به عبارتی، در نوک پیکان قرار دارند و با مشتریان در ارتباط مستقیم هستند، لذا رفتار آنان می‌تواند در واقع نمایانگر شخصیت بانک باشد. از طرف دیگر، هر چند که این شغل در ثغوری و از دیدگاه مدیران ارشد بانک‌ها جزو مهمترین مشاغل محسوب می‌شود، اما در عمل از دیدگاه کارکنان از مطلوبیت چندانی برخوردار نیست. بنابراین، مدیریت بانک‌ها باید در به‌کارگیری نیروی انسانی این بخش با حساسیت خاصی برنامه‌ریزی نموده و مناسبترین نیروهای خود را در این شغل به‌کار گمارند، در حالی که شواهد حکایت از آن دارند که در به‌کارگیری این قشر از کارکنان، بیشتر سلیقه و قضاوت‌های شخصی دخالت دارد تا منطق و برنامه.

در ارتباط با این شغل می‌توان سوالات بسیاری را مطرح کرد از قبیل، چرا کارکنان از تحویل‌داری گریزانند؟ تحویل‌داران دارای چه مسایل و مشکلاتی‌اند که کارکنان اینگونه از آن هراسان هستند؟ کارکنان برای احراز این شغل باید دارای چه ویژگی‌های فنی و رفتاری باشند؟ و...

در این پژوهش قصد داریم تا به ریشه یابی مسایل و مشکلات شغل تحویل‌داری و ارائه راهکارهایی برای حل آنها بپردازیم.

زمانی مطلوبیت شغلی وجود خواهد داشت که شغل و شاغل با یکدیگر تناسب داشته باشند.

۳- شناسایی دوره‌های آموزشی مورد نیاز شغل تحویل‌داری.

۴- بهبود فرایند جذب و به‌کارگیری تحویل‌داران.

تحلیل داده‌ها

قبل از تجزیه و تحلیل مشکلات شناسایی شده در شغل تحویل‌داری، در این بخش ابتدا وضعیت جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان (افراد نمونه آماری) بیان می‌شود.

تحلیل وضعیت جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

جدول شماره یک

وضعیت پاسخ‌دهندگان بر اساس سمت (پست)

ردیف	شرح	تعداد	درصد
۱	تحویل‌داران	۲۰	۴۰
۲	روسای صندوق	۱۱	۱۴
۳	روسا و معاونان شعب	۱۰	۲۰
۴	کارشناسان ستاد	۹	۲۶
	جمع کل	۵۰	۱۰۰

جدول شماره دو

وضعیت پاسخ‌دهندگان بر اساس سنوات خدمت

ردیف	شرح	تعداد	درصد
۱	۰ تا ۵ سال	۲۵	۵۰
۲	۵-۱۰ سال	۵	۱۰
۳	۱۰-۱۵ سال	۴	۸
۴	۱۵ سال به بالا	۱۶	۳۲
	جمع کل	۵۰	۱۰۰

جدول شماره سه

وضعیت پاسخ‌دهندگان بر اساس مدرک تحصیلی

ردیف	شرح	تعداد	درصد
۱	دیپلم	۱۲	۲۴
۲	فوق دیپلم	۳	۶
۳	لیسانس	۳۲	۶۴
۴	کارشناس ارشد	۲	۴
	جمع کل	۵۰	۱۰۰

جدول شماره چهار

وضعیت پاسخ‌دهندگان بر اساس جنسیت

ردیف	شرح	تعداد	درصد
۱	مرد	۴۵	۹۰
۲	زن	۵	۱۰
	جمع کل	۵۰	۱۰۰

چنانچه در جدول شماره سه مشاهده می‌شود، اکثریت پاسخ‌دهندگان دارای مدرک تحصیلی دانشگاهی هستند.

مشکلات شغل تحویل‌داری و تحلیل آن

۱- ریسک بالا (کسری صندوق): یکی از مهمترین دغدغه‌های تحویل‌داران، کسری صندوق است. اساساً سرو کار داشتن با پولی که به امانت نزد فرد است، استرس زا است و جرأت و جسارت خاصی را می‌طلبد. وقتی که صحبت از شمارش پول می‌شود، احتمال اشتباه در شمارش به‌طور ناخودآگاه به ذهن فرد خطور می‌کند، لذا عدم‌اعتماد به نفس اولین عامل در بروز اشتباه است. تحویل‌داری که دریافت و پرداخت پول را در باجه انجام می‌دهد و در آن واحد باید پاسخگوی سوالات مشتریان و انجام کار آنان هم باشد، به‌طور طبیعی دچار استرس‌های بیشتری می‌باشد و همین امر باعث کاهش قدرت تمرکز فرد می‌گردد و احتمال اشتباه را به علت حجم زیاد کار افزایش می‌دهد. از طرفی دیگر، از لحاظ سازمانی و محیطی نیز مشکلاتی وجود دارد، از جمله نوع پولی که از اداره خزانه به شعب فرستاده می‌شود، یا مشتریان به بانک می‌آورند، چون معمولاً بیشتر این پول‌ها ریز و فرسوده هستند و همین ریزی و فرسوده‌بودن پول، اولاً، باعث کندی عمل تحویل‌دار شده و ثانیاً، موجبات نارضایتی مشتریان را فراهم می‌آورد، لذا موجب اعتراض و مشاجره از سوی مشتری می‌شود و باعث ایجاد فشار عصبی بر فرد شده، ضریب اشتباهات وی را افزایش می‌دهد.

همچنین، خراب‌بودن دستگاه‌های پولشمار در شعبه خود می‌تواند عامل دیگری در کسری صندوق در پایان روز باشد. به نظر بیشتر مسوولان و کارکنان شعبه، دستگاه‌های پولشمار "موجود" بیشتر برای سوپرمارکت‌ها و فروشگاه‌های کوچک مفید هستند.

یکی دیگر از عوامل بوجود‌آورنده کسری صندوق، تأمین‌نبودن حداقل استاندارد زندگی تحویل‌داران است که باعث می‌شود تا تحویل‌داران تمرکز ذهنی خود را از دست بدهند. بنابه‌گفته بیشتر تحویل‌داران مورد نظرسنجی، ۳۰ درصد ذهن و فکر آنها در بانک است و ۷۰ درصد آن معطوف به مشکلات زندگی. این امر ضمن افزایش امکان بروز اشتباه، باعث

مدیریت بانک‌ها باید مناسبترین نیروهای خود را در شغل تحویل‌داری به کار گمارند، در حالی که شواهد حکایت از آن دارد که در به‌کارگیری این قشر از کارکنان، بیشتر سلیقه و قضاوت‌های شخصی دخالت دارد تا منطق و برنامه.

درباره مشکلات فوق، اولاً، می‌توان گفت که یک شکاف و ضعف فرهنگی وجود دارد و اولین کار در این زمینه می‌بایست تغییر نگرش مدیریت و کارکنان نسبت به شغل تحویل‌داری باشد. بایستی کلیه افراد سازمان این واقعیت را بپذیرند که مهمترین شغل در بانک، شغل تحویل‌داری است و با توجه به اهمیت آن، طبعاً انتقادات و پیشنهادهای وارده به این قسمت مخصوصاً با توجه به ارتباط مستقیم با مشتریان، می‌تواند در بهبود خدمات به مشتریان بسیار تأثیرگذار باشد و به رشد و موفقیت سازمان کمک شایان توجهی بنماید؛ ثانیاً، از آنجایی که حجم کار قسمت صندوق زیاد است، لذا تحویل‌دار فرصت کافی برای مراجعه به رییس ندارد و یا به عبارتی، وقت انتقال ایده‌های شکل گرفته در مدل ذهنی خود را ندارد، اما مدیریت شعبه می‌تواند ضمن قدم زدن در شعبه (البته نه به صورتی که تحویل‌دار از حضور وی احساس استرس نماید) و یا در فرصت‌های خلوت شعبه، ضمن صحبت با تحویل‌دار، از دیدگاه‌ها و نظریات وی مطلع شود. این امر تحویل‌دار را نسبت به ارائه پیشنهاد تشویق می‌نماید؛ ثالثاً، مدیرانی که معتقدند افراد جدید ایده‌ها را بدون اطلاع از آیین‌نامه‌ها و... مطرح می‌کنند، بایستی توجه داشته باشند که یکی از وظایف مدیریت، پرورش ایده و رشد خلاقیت کارکنان است، لذا می‌بایست آنها ایده‌های مطرح شده را به جای رد کردن، پرورش دهند و کامل نمایند.

۳- وضعیت نامشخص ارتقای شغلی (پست): تحقیقات نشان داده است که صرف تأمین نیازهای مادی نمی‌تواند انگیزاننده باشد و مدیریت شعبه بایستی به این امر توجه نماید. متأسفانه یکی از مشکلات اصلی شغل تحویل‌داری، نامشخص بودن وضعیت آینده از لحاظ رشد و پیشرفت است. برای فردی که تحویل‌دار است، مشخص نیست که تا چه مدتی باید در این قسمت مشغول به کار باشد و این مدت چه مزایایی در آینده برای وی دارد و یا اینکه اگر در این قسمت بیشتر بماند، چه تأثیری در آینده‌اش دارد. از طرفی دیگر، به نظر بیشتر تحویل‌داران و روسای شعب، مسوولان انتصابات در دادن پست به افراد تحویل‌دار اهمیت کمتری می‌دهند؛ فرضاً اگر یک نفر تحویل‌دار و یک نفر دایره تسهیلات بخواهند پست بگیرند، کسی که در بخش (قسمت) تسهیلات است، دارای اولویت بیشتری جهت تصدی پست می‌باشد.

برای حل مشکلات فوق‌الذکر، بایستی در مرحله اول نسبت به برنامه‌ریزی برای ترقی شغل در بانک اقدام نمود و این برنامه‌ریزی باید به‌گونه‌ای باشد که برای افراد چالشی و انگیزاننده باشد، یعنی فرد باید بداند که از روز اول کاری تا پایان زندگی کاری خود چه مراحل را طی می‌کند و اگر در بعضی از مراحل حساس و سخت بیش از مدت تعیین شده بماند، چه مزایایی برایش دارد. فرض کنید که شخصی دوست دارد که با

پاسخگویی نامناسب به مشتریان نیز خواهد شد. یکی دیگر از علل بوجود آمدن کسری صندوق، همکاران هستند. بیشتر تحویل‌داران معتقدند که همکاران و حتی خود رییس شعبه در زمان‌هایی که حجم کار زیاد است و مشتریان زیادی در صف ایستاده‌اند و منتظر کارهایشان هستند، تقاضای انجام سریع کارهای شخصی و یا کارهای آشنایانشان را از داخل باجه دارند و این امر موجب کاهش تسلط بر کار شده و ضریب اشتباه را بالا می‌برد.

در راستای ارائه راهکارهای پیشنهادی برای حل مشکلات فوق، باید گفت با عنایت به اینکه کسری صندوق یک امر حتمی در کار تحویل‌دار است، لذا در مرحله اول بایستی افرادی که در این قسمت مشغول به کار می‌شوند، از روحیه و اعتماد به نفس خوب، روابط عمومی قوی و قدرت تأثیر گذاری نسبت به مشتری برخوردار باشند؛ ثانیاً، کسانی که در شغل تحویل‌داری مشغول به کار می‌شوند، باید تأمین شوند تا با ذهن و فکر آسوده به انجام کار خود بپردازند؛ ثالثاً، سازمان بایستی تلاش کند تا بهترین و مطمئن‌ترین امکانات از قبیل (کامپیوتر، پولشمار و...) را در اختیار تحویل‌دار قرار دهد تا ضریب اشتباهات آنان پایین بیاید و در نهایت این که با توجه به حساس بودن شغل تحویل‌داری، تحویل‌دار از صدور اسناد تشریحی، افتتاح هرگونه حساب و فروش رفاه‌چک و تهیه آمارهای صندوق رفاه‌چک و بروات منع شود تا به راحتی در ارتباط با پرداخت و دریافت تلاش کند و در اسرع وقت به امور مشتریان رسیدگی کند.

سوالی که در این قسمت مطرح می‌شود، این است که وظیفه بانک در قبال کسری صندوق چیست؟ سوال فوق خود نیاز به تحقیقی جداگانه دارد.

۲- عدم پذیرش انتقادات و پیشنهادهای تحویل‌داران: یکی دیگر از مشکلات بیان شده، عدم پذیرش انتقادات و پیشنهادهای تحویل‌داران است. بیشتر تحویل‌داران معتقدند از آنجایی که مدیریت شعبه و همکاران دیگر به قسمت صندوق دیدگاه و نگرش منفی دارند، این امر در پذیرش پیشنهادهای انتقادات آنان تأثیر گذاشته است. به عبارتی دیگر، مدیران و کارکنان این شغل را ساده و روتین قلمداد می‌کنند و بر این اعتقاد هستند که شغل مزبور نیازی به فکر کردن و تخصص ندارد و لذا چنین می‌پندارند که افرادی که در این قسمت مشغول به کارند، افرادی بدون فکر، ایده و نوعاً عادی هستند. همچنین بعضی از پاسخ‌دهندگان معتقدند که تحویل‌داران به خاطر حجم زیاد کار فرصت ارائه پیشنهاد یا اظهار نظر در زمینه‌های دیگر را ندارند. نهایتاً مهمترین عامل از دیدگاه برخی از مدیران شعب این است که چون بیشتر تحویل‌داران نیروهای جدید هستند و تجربه کافی ندارند، لذا انتقادات و پیشنهادهای آنان بدون در نظر گرفتن آیین‌نامه‌ها و... مطرح می‌شود و لذا سازنده نیستند.

فضای بعضی از شعب بانک‌ها به حدی کوچک و نامناسب است که تحویل‌داران حتی امکان گذاشتن وسایل کار خود را ندارند.

و عوامل سلیقه ای است نه عملکرد.

اولین گام برای این حل مشکل، اطلاع رسانی دقیق به کارکنان شعبه در زمینه نحوه محاسبه پاداشها و اضافه کاری است. متأسفانه مدیران حاضر نیستند که نحوه محاسبه را - هر چند که در کل بانک نیز فراگیر باشد - به کارکنان خود توضیح دهند. این امر باعث شده است که افراد از نحوه محاسبات اطلاع پیدا نکنند و اگر آقای X از Y بیشتر گرفت، شایبه‌های مختلفی به ذهن افراد خطور می‌کند. برای مثال، اگر فرد X دو سال و فرد Y ۱۵ سال سابقه کاری داشته باشند و به ترتیب هر کدام ۱۰ و ۱۲ ساعت در ماه اضافه کار داشته باشند، فرد Y مبلغ دریافتی‌اش بیشتر خواهد بود، چرا که امتیاز شغل و شاغل شخص Y بیشتر است؛ درثانی، مدیران بایستی توجه و موظف شوند که پاداش‌هایی همچون کارانه (بهره‌وری) را بر اساس عملکرد افراد محاسبه و پرداخت کنند نه بر اساس پست و سمتی که دارند. متأسفانه در بانک‌ها بیشتر پاداش‌هایی که به افراد داده می‌شود، بر اساس پست و عوامل ذهنی است نه بر اساس عملکرد.

توجه به علاقه‌اش به ارتباط با مشتریان، بیشتر از قسمت‌های دیگر در این قسمت (دایره) بماند و از لحاظ عملکرد هم عالی باشد. در این صورت و در صورت داشتن شرایط لازم، باید پست‌های بالاتر (پایوری، معاون دایره، رییس صندوق و...) هم به وی داده شود.

از طرفی دیگر، تحویلدار باید امضا داشته باشد. دادن حق امضا (طبق ضوابط سازمان نه تنها پاراف ساده) نشانگر اهمیت دادن به آن شغل است و انگیزه فرد را افزایش می‌دهد و بایستی حتماً مبلغی هم تحت‌عنوان حق امضا به آن فرد داده شود.

۴- عدم تقسیم کار صحیح در شعبه: یکی دیگر از مشکلات در شعب، عدم رعایت تقسیم کار صحیح در بین کارکنان است. یکی از علل بوجود آمدن این مشکل، عدم آگاهی مدیران شعب از اصول سازماندهی صحیح می‌باشد. علت دیگر، احساسی عمل کردن مدیران شعب در تفویض اختیار و دادن مسوولیت‌ها به افراد است. بعضاً مدیریت احساس می‌کند که بعضی از افراد از تن دادن به کارها به دلایلی مختلف همچون ناتوان بودن، کم هوشی و... پرهیز می‌کنند و همین امر باعث می‌شود که بیشتر کارها به افراد خاصی ارجاع داده شود و مدیریت ناخودآگاه دست به تبعیض می‌زند.

برای حل مشکلات فوق، اولاً، سازمان باید نسبت به آموزش اصول مدیریت توجه بیشتری نماید و مطالعه برخی از دروس مرتبط با اصول مدیریت شعبه را جهت آشنایی و آگاهی آنها اجباری نماید. در ثانی، مدیران شعب باید به این نکته توجه داشته باشند که در صورت ارجاع ندادن کار به افراد ظاهراً ناتوان، کمکی به آنان نکرده‌اند، بلکه باعث افول و رکود ذهنی آنان شده و از سوی دیگر، افراد مستعد و پر توان نیز با توجه به حجم زیاد امور، کارها را به صورت ناقص انجام می‌دهند و یا به طور کلی از کار گریزان می‌شوند. لذا بایستی نسبت به ضابطه‌مند کردن نظام ارزیابی عملکرد همت گماشت.

۵- پایین در نظر گرفتن اضافه کار و پاداش کاری برای

تحویلداران: یکی دیگر از مشکلاتی که از جانب تحویلداران بیان شد، پایین بودن دریافتی اضافه کار و پاداش آنها نسبت به سایر مشاغل در بانک بود. آنها معتقدند از آنجایی که مدیران و کارکنان به شغل تحویلداری به عنوان شغلی ساده و روتین نگاه می‌کنند و افرادی که در آن بخش مشغول به کار هستند، هیچ تخصص جایگزینی ندارند، لذا هنگام دادن پاداش و اضافه کار درصد کمتری به آنها اختصاص داده می‌شود و این در حالی است که کارکنان قسمت صندوق با توجه به ماهیت کارشان همیشه جزو آخرین نفراتی هستند که شعبه را ترک می‌کنند.

مشکل دیگر در این بخش، عدم رعایت اصول و معیارهای علمی و بخشنامه‌ها برای دادن پاداش‌هایی همچون کارانه و... است. عملاً پاداشی که به افراد تعلق می‌گیرد، بر اساس پست



② یکی از مهمترین دغدغه‌های تحویلداران، کسری صندوق است.

۶- مبتلا شدن تحویلداران به بیماری‌های گوناگون در طول زندگی کاری و بازنشستگی: هر فردی نه تنها در طول عمر کاری خود، بلکه برای دوران بازنشستگی نیز دوست دارد که همیشه شاداب باشد و سلامتی خود را تضمین نماید. یکی از مشکلاتی که قبلاً به آن اشاره داشتیم، عدم تقسیم صحیح کار بین کارکنان در شعبه بود که این امر خود باعث مشکل مهمتری می‌شود. در واقع، حجم کار زیاد با توجه به ماهیت شغل و مشتریان زیادی که در آن واحد انتظار پاسخگویی و انجام کارهایشان را دارند، فشار روانی و عصبی زیادی را بر تحویلدار وارد می‌آورد. همچنین تحویلدار زمانی که می‌بیند کار بقیه همکارانش در قسمت پشتیبانی به نسبت راحتتر بوده و در

یکی از عمده‌ترین مشکلات تحویلداران، عدم آگاهی نسبت به بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های جدید است.

صورت بروز اشتباه نیز اشتباهشان قابل جبران است، استرس و فشار عصبی اش دو چندان می‌شود.

دومین مشکل در این قسمت، مبتلا شدن تحویلداران به بیماری‌هایی همچون زخم معده و... است. از آنجایی که مشتریان از اول ساعت شروع کار تا پایان ساعت کاری به‌طور مرتب به شعبه مراجعه می‌کنند، لذا تحویلدار فرصت استراحت، ناهار و صبحانه و... را ندارد و این امر از لحاظ تغذیه مشکلاتی را برای آنها به‌وجود می‌آورد.

سومین مشکل، ناشی از طراحی نامناسب باجه‌ها در شعب است. اگر به وضعیت باجه‌های بانک‌ها نگاه کنید، مشخص می‌شود که تحویلدار روبروی مشتری نمی‌نشیند، بلکه تحویلدار با توجه به مکان کامپیوتر یک سمت دیگر را نگاه می‌کند و این امر باعث شده است که تحویلدار مرتباً گردش را برگرداند و لحظه‌به‌لحظه به مشتریان پاسخ بدهد و یا کارشان را انجام دهد. این امر ضمن کاهش سرعت تحویلدار، باعث ناراحتی سر و گردن تحویلدار شده و بیماری آرتروز را در بلندمدت سبب می‌شود.

برای حل مشکلات فوق‌الذکر، اولین راه‌حل تقسیم صحیح کار در شعبه است. دومین راه حل مکانیزه شدن شعب بانک به‌صورت علمی و منطقی است که بایستی هرچه سریعتر صورت گیرد تا حتی‌الامکان در آینده‌ای نزدیک با گسترش فناوری‌های جدید، بانک بتواند امور خود را مکانیزه و الکترونیکی نماید؛ و نهایتاً، بایستی طراحی باجه به‌صورتی باشد که تحویلدار روبروی مشتری باشد تا با تمرکز بیشتر بر مشتری، ضمن شناخت مشتری، برخورد بهتر و موثرتری نیز با وی داشته باشد و از لحاظ جسمی نیز آسیب نبیند. (البته بعضی از صاحبانظران معتقدند که روبروی مشتری نشستن تحویلدار باعث تسلط مشتری بر تحویلدار شده و تمرکز حواس وی را مختل می‌کند و باعث اشتباهات کاری می‌شود).

۷- برخورد نامناسب بعضی از مشتریان: مشتری کیست؟
یک مشتری، مهمترین فرد در سازمان محسوب می‌شود. مشتری هیچگاه به ما وابسته نیست، بلکه ما به او وابسته ایم. مشتری مانع کار ما نیست، بلکه هدف کار ما است. ما با خدمت به او در حق او لطف نکرده‌ایم، بلکه او با در اختیار قراردادن چنین فرصتی به ما لطف می‌کند. نباید با مشتری بحث کرد و یا با او به مسابقه عقلی پرداخت و... می‌توان گفت که بهترین عمل و سیاست سازمان باید همین باشد، اما تا این حد اهمیت دادن به مشتری، طبعاً مستلزم آن است که مشتری از آن سوءاستفاده نکند.

در این رابطه، به نظر می‌رسد که یکی از مشکلات جامعه ما، پایین بودن فرهنگ مشتریان است. از آنجایی که بانک در همه تبلیغات و حتی در عمل خود، در همه لحظات حق را به

مشتری می‌دهد، این امر توقع و انتظاری غیرمنطقی در بعضی از مشتریان ایجاد نموده و بعضی از آنها برخورد نامناسبی با تحویلداران دارند و متأسفانه بر اساس گفته‌های جامعه تحقیق، در مواقعی هم که حق با تحویلدار بوده و مدیریت شعبه و حتی مسوولان بالاتر از اشتباه مشتری و غیر معقول بودن نظر وی آگاه هستند، باز هم از تحویلدار حمایت نمی‌شود و وی را مقصر می‌دانند. لذا بانک باید به‌سهم خودش سعی در فرهنگسازی برای افزایش همکاری مشتری با سازمان بنماید و با تهیه بروشورهایی، حق و حقوق هر دو طرف را تدوین نماید و در اختیار آنها قرار بدهد.

۸- عدم اجرای چرخش شغلی در مورد تحویلداران: با عنایت به اینکه بعضی از مشاغل بانک روتین و ساده هستند و بعد از مدتی برای فرد خسته‌کننده می‌شوند و انگیزه فرد را برای تداوم کار و پیشرفت از بین می‌برند، لذا صاحبانظران مدیریت برای حل معضل یکنواختی و روتین بودن بعضی مشاغل، چرخش شغلی را پیشنهاد نموده‌اند. چرخش شغلی، جابه‌جایی افراد در مشاغل همگون مشابهی است که با آنها آشنایی دارند. به‌وسیله چرخش شغلی، افراد با مشاغل بیشتری آشنا می‌شوند، تنوع در کارشان افزایش می‌یابد و درنهایت، انگیزه کاری آنان تقویت می‌شود.

به نظر می‌رسد که در حال حاضر، چرخش شغلی در مورد تحویلداران اجرا نمی‌شود و یکی از دلایل اجرائش چرخش شغلی در شعب نیز عدم علاقه افراد با سابقه (سه تا شش سال به بالا) به برگشت دوباره به قسمت صندوق می‌باشد. عامل دیگر، کمبود نیرو است. از آنجایی که در شعب افراد با سابقه تمایلی به تداوم کار بلندمدت در قسمت صندوق را ندارند، لذا مدیریت شعب عملاً برای تامین نیرو در قسمت صندوق از افراد جدیداً استخدام استفاده می‌کند و همین امر باعث می‌شود که افراد جدید بیش از حد مقرر به شغل تحویلداری بپردازند و انگیزه لازم برای تداوم کار در آنها از بین می‌رود.

برای حل مشکل فوق‌الذکر، اولاً، لازم است که مدیریت عالی بانک، مدیریت شعب، سرپرستی‌ها و... بر رعایت آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های صادره در این زمینه تاکید ورزند و حتی افراد با سابقه را نیز موظف به ادامه کار در این قسمت به‌صورت چرخشی نمایند؛ درثانی، بایستی بازنگری در آیین‌نامه استخدامی بانک جهت برقراری شغل‌های چند وظیفه‌ای صورت بگیرد.

۹- فضای کوچک محل کار شعبه و نامناسب بودن امکانات: از لحاظ مهندسی انسانی، وجود فضای مناسب از لحاظ نورکافی، فقدان سروصدای زیاد و... در افزایش روحیه و انگیزه انسانی تاثیر بسزایی دارد. فضای بعضی از شعب به حدی کوچک و نامناسب است که تحویلداران حتی امکان گذاشتن

تأمین حداقل‌های زندگی تحویلداران و آسوده کردن خیال آنان از این باب، می‌تواند کارایی آنان را به نحو محسوسی افزایش دهد.

عملیاتی و صف که مستقیماً باید پاسخگوی مشتریان باشند، می‌پذیرند.

۱۲- نداشتن پرستیژ یا اعتبار اجتماعی: همچنان که قبلاً توضیح دادیم، تنها تامین نیازهای مادی فرد را ارضا نمی‌کند، بلکه افراد ضمن تامین نیازهای مادی، بالطبع دوست دارند که از لحاظ معنوی نیز ارضا شوند. یکی از این موارد، داشتن پرستیژ و اعتبار شغلی است. کارکنان دوست دارند که شغلشان از دیدگاه همکاران و مشتریان مهم تلقی شود. متأسفانه یکی از مشکلات این شغل نشأت گرفته از خود همکاران است. بیشتر همکاران به شغل تحویل‌داری با دید پست و منفی نگاه می‌کنند و همین امر باعث شده است که جذابیت و اهمیت این شغل پایین بیاید. افرادی هم که توانسته‌اند تا به حال به این کار ادامه دهند، فقط به خاطر احترام و اعتباری است که مشتریان نسبت به آنها دارند.

بهترین راه برای حل این مشکل، تغییر نگرش کارکنان نسبت به این شغل است. باید این امر در سیاست‌های استخدامی بانک لحاظ شود و در همان بدو امر به صورت واضح و روشن به افراد توضیح داده شود که آنها نیایستی شغل را در نظر بگیرند، بلکه این سازمان است که مقدس است. در غیر این صورت، با توجه به ماهیت بیشتر مشاغل بانک، مشکلات عدیده‌ای بوجود می‌آید. پس مهمترین راهکار این است که نگرش‌های کارکنان را طوری تغییر دهیم که فرد جایگاه خود را در سازمان ببیند نه شغل را و با توجه به هدف سازمان، میزان اهمیت شغل خویش را ارزیابی کند.

۱۳- عدم تناسب شغل و شاغل: با توجه به این که زیر مجموعه‌های نظام مدیریت منابع انسانی در هر سازمان و موسسه به طور زنجیروار و نظام‌مند به یکدیگر مرتبط هستند و تعامل مستمر دارند، لذا هر یک از فرایندهای مربوط به شغل و شاغل باید به طور متناسب و متوازن در نظر گرفته شوند. بنابراین، اگر نیروی انسانی جذب شده، آموزش دیده، مهارت یافته و خوب نگهداری شده بر اساس ویژگی‌های شغلی و عوامل انسانی به کار گرفته نشوند، تمام کوشش‌های مدیران منابع انسانی و سازمان‌ها بیهوده خواهد بود و تمام دلسوزی‌ها نقش بر آب خواهد شد.

از طرف دیگر، مشاغل سنگ زیربنای هر سازمان و پیونددهنده سازمان و منابع انسانی آن هستند. مشاغل باید نمایانگر منابع در آمدی کارکنان و ابزار پاسخگویی به سایر نیازهای انسانی آنان نیز باشند. متأسفانه نه تنها در بانک رفاه، بلکه در سیستم بانکی کشور نیز در زمینه طبقه بندی مشاغل کاری صورت نگرفته است به کارگماری افراد در پست‌ها بر اساس آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های سال‌های قبل صورت می‌گیرد و بخشنامه‌های مورد نظر تا به حال مورد بازنگری قرار

وسایل مورد نیاز کار خود را ندارند. از این رو، ایجاد شرایط مناسب برای کار ایمن در محیط کار، از جمله موارد مهمی است که می‌تواند در تامین و حفظ سلامتی جسمی و روانی کارکنان و افزایش بهره‌وری آنها تاثیر بسزایی داشته باشد. در واقع، توجه به تاثیر عوامل فیزیکی موجود در محیط کار مانند درجه حرارت، رطوبت، میزان صدا، فشار و ارتعاشات، می‌تواند آسیب‌پذیری را حداقل و بهره‌وری را حداکثر کند. به همین علت، امروزه مهندسی انسانی (مهندسی شرایط محیطی) در مدیریت عملی از جایگاه خاصی برخوردار می‌باشد.

۱۰- پایین بودن حق تحویل‌داری: با توجه به شرایط سخت کار تحویل‌داری، دست‌اند رکاران وقت مبلغی را تحت همین عنوان در نظر گرفته‌اند و در حال حاضر، حق تحویل‌داری ۱۳۰۰۰۰ ریال برابر ۳۰۰ امتیاز است، اما آیا این مبلغ واقعا سختی کار تحویل‌داران را پوشش می‌دهد؟ آیا مبلغ فوق برای تحویل‌دار انگیزاننده است؟ آیا مبلغ فوق در برابر ریسک بالای صندوق منطقی است؟ به نظر می‌رسد که پاسخ به سوالات فوق می‌تواند هم این مشکل را بیشتر بشکافد و هم این که راهکار مناسبی را ارائه نماید.

پاسخ‌دهندگان نمونه تحقیق، مبلغ فوق را بسیار ناچیز و نشان دهنده بی اهمیت بودن شغل فوق از دیدگاه مسوولان بانک تلقی می‌کنند و معتقدند که با توجه به ریسک بالای صندوق، مبلغ فوق نه تنها انگیزاننده نیست، بلکه باعث می‌شود که افرادی که به این قسمت می‌آیند، دچار ترس و اضطراب شوند و همین ترس و اضطراب هم خودبه‌خود باعث نگرشی بدبینانه و منفی نسبت به شغل تحویل‌داری می‌شود.

برای حل این مشکل، بایستی بهترین نیروهای بانک در این بخش مشغول به کار شوند، و نسبت به حل مشکل فوق کار کارشناسی دقیقی صورت گیرد و با دادن مزایای واقعی، این شغل نسبت به سایر مشاغل شعبه اهمیتش را حفظ کند، به نحوی که افراد باتجربه و نیروهای کارکشته نیز متمایل به کار در این بخش باشند.

۱۱- کمبود نیروی کار تحویل‌دار در شعب: در بیشتر شعب بازدید شده و با توجه به اظهارات سایر مسوولان، کمبود نیرو در شعب به چشم می‌خورد. البته در بعضی از شعب شاید این نقص وجود داشته باشد، اما شواهد نشان می‌دهد که در بیشتر شعب نیروی انسانی وجود دارد، اما متأسفانه از لحاظ به‌کارگیری صحیح نیروها در شعب مشکل زیادی دیده می‌شود و قسمت پشتیبانی در شعب از نیرو اشباع شده، در حالی که بخش صف (عملیاتی) از کمبود نیرو رنج می‌برد. با توجه به ماهیت قسمت پشتیبانی که تخصصی است، بایستی سیاست‌های سازمان و مدیران شعب در این جهت باشد که از قسمت تخصصی کم کنند. به عبارتی، این قسمت را لاغر کنند و به نیروهای قسمت

با توجه به
جدیدالاستخدام بودن
تحویل‌داران، بیشتر مدیران
به انتقادات و پیشنهادهای
آنان اعتنایی نمی‌کنند.

جدول شماره پنج
اولویت بندی مشکلات شغل تحویل‌داری بر اساس تعداد و درصد پاسخ‌دهندگان

مشکل	شرح مشکل	تعداد پاسخ	درصد فراوانی
۱	ریسک بالا (کسری صندوق)	۵۰	۱۰۰
۲	ناچیز بودن حق تحویل‌داری	۴۸	۹۶
۳	جنسیت	۴۱	۸۲
۴	عدم تناسب شغل و شاغل	۳۷	۷۴
۵	وضعیت نامشخص ارتقای شغلی	۳۵	۷۰
۶	عدم آگاهی از بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های بانک و...	۳۴	۶۸
۷	مبتلا شدن تحویل‌داران به امراض گوناگون	۳۰	۶۲
۸	نداشتن پرستیژ اجتماعی	۳۱	۶۰
۹	کمبود نیروی کار تحویل‌داران در شعبه	۲۹	۵۸
۱۰	برخورد نامناسب برخی از مشتریان	۲۸	۵۶
۱۱	پایین بودن حق اضافه‌کاری و پاداش‌ها برای تحویل‌داران	۲۷	۵۴
۱۲	نامناسب بودن وضعیت باجه‌ها (از لحاظ امنیتی و...)	۲۶	۵۲
۱۳	عدم پذیرش انتقادات و پیشنهادهای تحویل‌داران	۲۵	۵۰
۱۴	عدم تقسیم کار صحیح در شعبه	۲۲	۴۴
۱۵	عدم اجرای چرخش شغلی در مورد تحویل‌داران	۲۸	۴۲
۱۶	فضای کوچک محل کار شعب و نامناسب بودن امکانات آن	۱۸	۳۶

یکی از عوامل دیگری که باعث شده تحویل‌داران از آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها اطلاع نیابند، حجم زیاد کار است. از آنجایی که از آغاز شروع کار تا پایان ساعات کاری مرتباً با مشتریان درگیرند و بعد از ساعات کار نیز باید حساب‌ها را کنترل کنند و صندوق را ببندند، لذا وقتی برای مطالعه بخشنامه‌ها برای آنان نمی‌ماند.

برای حل مشکلات فوق‌الذکر، اولاً، می‌بایست طی بخشنامه‌ای همه مدیران و مسوولان بانک (ادارات، سرپرستی‌ها و شعب) موظف باشند که کلیه آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها را در اختیار کارکنان قرار دهند و هر آیین‌نامه یا موارد دیگری را که بایگانی می‌شود، بایستی به امضای تک‌تک افراد آن واحد برسانند؛ ثانیاً، با توجه به وقت کم تحویل‌داران و خستگی ناشی از کار روزانه، رییس شعبه باید در جلساتی که خواهد گذاشت، مفاد آخرین آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها و... را به صورت مختصر و اجمالی برای آنها بیان نماید.

در جدول شماره پنج مسایل و مشکلات مطرح شده بر اساس فراوانی اولویت‌بندی شده است.

در جدول شماره شش علل بروز مشکلات گوناگون برای تحویل‌داران و همچنین راهکارهای پیشنهادی برای هر یک از موارد ذکر شده است که می‌تواند به عنوان جمع‌بندی مورد توجه مدیران سیستم بانکی قرار گیرد.

نگرفته است و همین امر باعث شده است که شغل تحویل‌داری که در بانک بسیار حائز اهمیت است، مطلوبیت خود را از دست بدهد.

برای حل مشکل فوق‌الذکر، در مرحله نخست می‌بایست نسبت به تدوین شرح شغل تحویل‌داری با توجه به تغییرات محیطی حال و آینده اقدام نمود و در مرحله بعد باید شرایط احراز این شغل تعیین شود تا جهت به‌کارگیری افراد با توجه به شرح شغل و شرایط احراز اقدام شود.

۱۴- عدم اطلاع از بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌ها و...: امروزه با توجه به تغییرات پرشتاب محیطی، مهمترین عامل بقا و رشد سازمان‌ها، یادگیرنده بودن آنهاست. سازمانی می‌تواند یادگیرنده باشد که جریان تسهیم دانش همکاران با یکدیگر راحت باشد و اطلاع‌رسانی به نحو صحیحی در داخل سازمان صورت گیرد. اما یکی از عمده‌ترین مشکلات تحویل‌داران، عدم آگاهی نسبت به بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های جدید است. متأسفانه مدیران شعب و حتی بعضی از ادارات، بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌های صادره را در بین همکاران توزیع نمی‌نمایند و در این زمینه سهل‌انگاری می‌کنند، و یا اگر در بعضی از شعب این کار صورت گرفته باشد، روسای دوایر به خاطر نداشتن روحیه تسهیم اطلاعات، از این کار سرباز می‌زنند و در نتیجه، تحویل‌داران از محتوای آنها بی‌اطلاع می‌مانند.

■ ■ ■
در هنگام دادن پاداش‌هایی همچون بهره‌وری (کارانه) باید به توانمندی و کارایی کارکنان توجه شود، نه به پست سازمانی آنها.
■ ■ ■

مسایل و مشکلات، علل بروز و راهکارهای اصلاحی در شغل تحویل‌داری

راهکارهای اصلاحی	علت بروز	بردی / سازمانی / محیطی
الف) مورد "الف" نیاز به کارشناسی دقیق در مورد علت آن دارد. و از طرف دیگر، فرهنگ نگهداری پول هنوز در بین مردم جایفتاده است. می‌توان گفت بسترسازی فرهنگی و مشارکت در تبلیغاتی که در راستای این هدف باشد، مناسب است. ب) تامین حداقل استاندارد زندگی تحویل‌داران. پ) تقسیم‌بندی زمان ارایه خدمات به مشتریان. ت) دوبار شمارکردن اسکناس‌ها حتماً در پایان وقت اداری صورت‌گیرد تا ضمن صرفه‌جویی در وقت مشتری، تحویل‌دار هم با فراغت بال بیشتری نسبت به دسته‌بندی و تفکیک اسکناس‌های نو و سالم از بقیه اسکناس‌ها اقدام نماید. البته این‌کار باید همراه با پاداش مربوط باشد. ث) استفاده از پولشمارهای مرغوبتر و کارآمدتر.	الف) نوع پول (ریزی پول، فرسوده‌بودن پول و...) ب) کم‌دقتی تحویل‌دار (با توجه به مشکلات مالی یا ضعف حافظه و...) پ) ازدحام زیاد مشتریان و انتظار پاسخگویی سریع و در آن واحد به همه آنها. ت) نامناسب‌بودن (خراب‌بودن) دستگاه‌های پولشمار.	بردی / سازمانی / محیطی
الف) تغییر نگرش مدیران از طریق آموزش، سمینارها و... ب) تشویق کارکنان به ارایه ایده و طرح در قالب نظام پیشنهادها.	الف) کم‌اهمیت جلوه‌دادن شغل تحویل‌داری و شاغلان مشغول در آن قسمت. ب) سابقه خدمت کم. به عبارت دیگر، با توجه به جدیدالاستخدام‌بودن تحویل‌داران، بیشتر مدیران به انتقادات و پیشنهادهای آنان توجهی نمی‌نمایند.	سازمانی (مدیریت شعبه)
الف) ارتقای رتبه (امتیازات) تحویل‌داری بر اساس سنوات حضور در شغل. ب) اولویت‌دادن در اعطای پست به کسانی که بیشتر در قسمت صندوق کار کرده‌اند. پ) دادن حق امضا به تحویل‌داران جهت مسوولیت‌پذیری و ایجاد انگیزه. ت) دادن امتیاز بیشتر به تحویل‌داران در ارزشیابی، با توجه به دشوار و استرس‌زای بودن شغل.	الف) فقدان برنامه‌ریزی مسیر ترقی شغلی در بانک. ب) تبعیض قابل‌شدن در واگذاری پست به تحویل‌داران. پ) کامل‌نبودن شرح شغل و شرایط احراز. ت) عدم توجه به شغل تحویل‌داری در آیین‌نامه جدید پرداخت. ث) ساده و روتین در نظر گرفتن شغل تحویل‌داری.	سازمانی
الف) بسترسازی مشارکت‌گروهی و تقویت آن از طریق مدیریت. ب) کارسنجی و زمان‌سنجی فعالیت‌های بانک. ت) علاقمندانه عمل‌کردن در زمینه واگذاری کارها به افراد (برقراری نظام ارزیابی عملکرد صحیح).	الف) عدم کارسنجی و زمان‌سنجی فعالیت‌های بانک. ب) کمبود نیروی انسانی. پ) عدم آگاهی مدیران برخی از شعب نسبت به اصول سازماندهی صحیح. ت) احساسی و تبعیضی عمل‌کردن مدیران شعب در واگذارکردن امور به کارکنان.	سازمان (مدیریت شعبه)

مسائل و مشکلات، علل بروز و راهکارهای اصلاحی در شغل تحویل‌داری

بردی / سازمانی / محیطی	علت بروز	راهکارهای اصلاحی
سازمانی (مدیریت شعبه)	الف) کم‌اهمیت جلوه‌دادن شغل تحویل‌داری. ب) اثرگذاری پایین (کم) تحویل‌داران بر روسای شعب به خاطر ارتباط کم با آنها. پ) سابقه خدمتی کم تحویل‌داران.	الف) انعطاف‌پذیری در دادن پاداش‌ها. ب) توجه به توانمندی و کارایی شخص در دادن پاداش‌هایی همچون بهره‌وری (کارانه) نه پست سازمانی. پ) اطلاع‌رسانی دقیق و صحیح در مورد نحوه محاسبه و تخصیص کارانه، اضافه‌کار و پاداش‌ها.
سازمانی	الف) حجم زیاد کار که باعث ایجاد استرس در فرد و فشار عصبی می‌شود. ب) نداشتن فرصت جهت صرف نهار و صبحانه که باعث ایجاد ناراحتی‌های گوارشی و بیماری‌های دیگر می‌گردد. پ) سروکار داشتن با پول‌های کثیف و کهنه.	الف) کاستن از حجم وظایف تحویل‌دار، از جمله وظایف غیر ضروری همچون تهیه آمارها، نوشتن نامه برای واحدها و... ب) مکانیزه نمودن هر چه سریعتر عملیات بانک. پ) طراحی باجه‌ها به تناسب خصوصیات کار تحویل‌داری. ت) تجهیز کامل پولشمارها و در صورت امکان، دادن دستکش‌های مخصوص به کارکنان.
محیطی / سازمانی	الف) حق به جانب بودن مشتری در همه لحظات. ب) توقع و انتظارات غیر منطقی مشتریان. پ) عدم حمایت مدیران ارشد از تحویل‌داران.	الف) حمایت مدیران ارشد از تحویل‌داران در مواقعی که کاملاً محرز شده باشد که مشتری مقصر است. ب) آموزش عمومی مشتریان در مورد امور بانکی و نحوه برخورد با کارکنان و چگونگی حق و حقوق کارکنان و دیگران، از طریق چاپ و توزیع بروشور و... در کل سیستم بانکی.
سازمان (مدیریت شعبه)	الف) عدم اعتقاد به برگشتن نیروهای با سابقه به قسمت باجه و تحویل‌داری. ب) کمبود نیرو.	الف) رعایت آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های مورد نظر در مورد چرخش شغلی. ب) بازنگری در آیین‌نامه استخدامی جهت برقراری شغل‌های چندوظیفه‌ای.
سازمانی	الف) فقدان برنامه مکانیابی جهت خرید شعب. ب) رعایت نکردن فضای استاندارد برای یک شعبه بر اساس ارگونومی.	الف) امکان‌سنجی دقیق و صحیح شعبه. ب) رعایت استانداردهای فضای کار در سیستم بانکی (با توجه به رشد یک شعبه از درجه ۵ به درجه ۱). پ) طراحی باجه به صورتی که وسایل تحویل‌دار به راحتی در آن جاگیرد. ت) در اختیار قراردادن دستگاه‌های تشخیص پول، به‌ویژه برای اسعار خارجی.
سازمانی	الف) عدم آشنایی مسوولان خرید با اجناس و کالای مورد نیاز برای کار در شعبه ب) عدم نظرسنجی از کارکنان شعبه در مورد نحوه دکوراسیون و صندوقی و...	الف) نظرسنجی از کارکنان در مورد خرید تجهیزات و... ب) طراحی دکوراسیون و دیوار حایل مشتری و کارمند با توجه به فرهنگ عامه (از لحاظ مدیریتی). پ) مجزانه کردن قسمت تحویل‌دار.

مسائل و مشکلات، علل بروز و راهکارهای اصلاحی در شغل تحویل‌داری

راهکارهای اصلاحی	علت بروز	بردی / سازمانی / محیطی
الف) افزایش حق تحویل‌داری به ۱۰ درصد حکم حقوقی. ب) در نظر گرفتن مزایای بیشتر برای تحویل‌دار (از جمله کت و شلوار) به علت ماهیت این شغل. پ) تجدیدنظر در پرداخت حقوق تحویل‌داران در نظام پرداخت که متاسفانه در نظام جدید نیز به این امر توجه نشده است.	الف) عدم انجام کار کارشناسی در مورد تحویل‌داران. ب) ساده و روتین در نظر گرفتن امور آن. پ) نظام هماهنگ پرداخت.	سازمانی
الف) بررسی مجدد ساختار سازمانی شعب و طراحی بهینه آن. ب) لاغر نمودن قسمت پشتیبانی در شعب و تقویت بخش صف شعب. پ) تناسب در تعداد نفرات به کارگماشته در دوایر با توجه به مقتضیات زمانی، مکانی و محیطی. ت) پیش‌بینی و برنامه‌ریزی لازم جهت استخدام و به‌کارگیری تحویل‌دار.	الف) عدم به‌کارگیری صحیح نیروها در شعب و ادارات با توجه به نمودار سازمانی. ب) امتناع سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی از دادن مجوز استخدام. پ) تراکم نیروی انسانی در بخش پشتیبانی شعبه.	سازمانی
الف) دادن حق امضا. ب) بالابردن حقوق و مزایا نسبت به سایر مشاغل بانک. پ) تغییر نگرش کارکنان از شغل به سازمان، به نحوی که کارکنان به جای شغل، سازمان یا سیستم را ببینند.	الف) کم‌اهمیت جلوه دادن آن در بین کارکنان (تا چند سال قبل). ب) روتین و ساده بودن کار. پ) نگرش نادرست کارکنان نسبت به این شغل.	سازمانی
الف) تدوین معیارها و استانداردهای شغل تحویل‌داری بر اساس شرح شغل. ب) مشخص نمودن ویژگی‌ها و خصوصیات مورد نظر افراد جهت شغل تحویل‌داری (شرایط احراز).	الف) فقدان استانداردها و معیارهای مشخص برای شغل تحویل‌داری. ب) عدم توجه به ویژگی‌ها و خصوصیات مورد نیاز شغل تحویل‌داری.	سازمانی
الف) بستر سازی و تشویق افراد نسبت به تسهیم دانش و اطلاعات خود با همکاران. ب) طرح سوالات بیشتر درباره آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها در جریان برگزاری آزمون‌های ارتقای شغلی.	الف) علاقمند نبودن فرد نسبت به یادگیری و پیگیری وضعیت سازمان. ب) عدم اطلاع‌رسانی صحیح شعبه و روسای صندوق به تحویل‌داران. پ) حجم زیاد کار.	سازمانی (مدیریت شعبه) / فردی