

افزایش ساعات کاری در بانک

خلق مزیت یا خلق هزینه؟

نقیسه صفدری

کارشناس واحد بررسی‌های اقتصادی بانک ملت



در تمام کشورهای توسعه یافته، نیروی انسانی اولین محور و شاخص توسعه یافتگی محسوب می‌شود و با افزایش سطح توسعه یافتگی، سهم نیروی انسانی نیز افزایش می‌یابد.

تمامی متخصصان و صاحبان حوزه پولی و بانکی، به این مسأله اذعان دارند که اساس و محور اصلی بانک را مشتریان آن تشکیل می‌دهند، لذا در دنیای امروز که بانک‌ها خدمات تقریباً مشابهی را ارائه می‌نمایند و یا یک خدمت بانکی به سرعت از جانب رقبای مورد تقلید قرار می‌گیرد، بانکی می‌تواند به سرعت پله‌های ترقی را طی کند که بتواند به صورت مؤثرتری نظر مشتریان را جلب نماید، زیرا بانک با این کار می‌تواند به افزایش کارایی همراه با سودآوری دست یابد. معمولاً در تقسیم‌بندی مشتریان، آنها را به دو دسته مشتریان درونی و مشتریان بیرونی تقسیم می‌کنند و براساس نتایج نوین‌ترین تحقیقات، راه جلب نظر مشتریان بیرونی که همان ارباب رجوعان بانک هستند، جلب نظر مشتریان درونی می‌باشد.

مشتریان درونی چه کسانی هستند؟

مشتریان درونی، همان کارمندان بانک می‌باشند که به عنوان سرباز در دو جبهه صف و ستاد فعالیت دارند. اهمیت مشتریان درونی را از آنجا می‌توان فهمید که هر فکر، اقدام و عملکردی که به افزایش بازدهی بانک منجر می‌گردد، در چرخه بررسی خود و در ابتدای شکل‌گیری، به مدیری مسؤول ختم می‌گردد که این مدیر مجری هم برآیند عملکرد کارمندان تحت نظارت خود می‌باشد. از اینرو، با در نظر گرفتن

اخیراً شرکت گوگل در ابتکاری جالب، برای مادرانی که حداقل یکسال در گوگل کار کرده‌اند، هنگام به دنیا آمدن کودک، ۱۸ هفته مرخصی با حقوق در نظر گرفته است. مردانی هم که پدر می‌شوند، در صورت داشتن یکسال سابقه کار، از هفت هفته مرخصی با حقوق بهره‌مند می‌شوند. آیا گوگل که به تازگی ارزش نشانه تجاری‌اش از مرز ۱۰۰ میلیارد دلار گذشته، از ضررهای مالی چنین اقدامی بی‌خبر است؟ آیا گوگل نمی‌داند که ۱۸ هفته یا هفت هفته مرخصی با حقوق، چه هزینه‌هایی را بر شرکت وارد می‌کند؟ آیا گوگل که در اقتصاد پیچیده جهانی و در صنعتی فعالیت می‌کند که پیشرفت در آن لحظه‌ای است، نمی‌داند که یک دم غافل ماندن، به معنی پس افتادن از رقباست؟ بی‌شک گوگل و امثال آن، به خوبی می‌دانند که ضررهای یک دقیقه عدم حضور کارمند بر سر شغلش چه میزان است، اما این واقعیت مهمتر را هم می‌دانند که کارایی کارمندی که در محیط کار احساس کرامت و بزرگواری کند، چند برابر کارمندی است که به زور کار کند و دلی گرفته از محیط کار داشته باشد.

نیروی انسانی، پتانسیل بالقوه و موتور محرکه هر جامعه‌ای به حساب می‌آید. به همین علت، در تمام کشورهای توسعه یافته، نیروی انسانی اولین محور و شاخص توسعه یافتگی محسوب می‌شود و با افزایش سطح توسعه یافتگی، سهم نیروی انسانی نیز افزایش می‌یابد.



تمامی موارد مطروحه، توجه به شرایط و سلايق کارمندان در دستیابی به بنگاهی پربازده، بسیار ضروری می‌نماید.

از جمله تصمیماتی که اخیراً و در راستای انجام خصوصی سازی در برخی از بانک‌ها صورت گرفته است، تغییر ساعت کاری می‌باشد. در راستای بررسی بیشتر پیرامون این موضوع، برخی از آثار این تصمیم مورد بررسی قرار می‌گیرد:

● **کاهش سطح دانش و مطالعه کارمندان:** بنگاه‌هایی که منابع مالی دارند، الزاماً نمی‌توانند سرمایه اندوزی کنند، زیرا سرمایه‌اندوزی فقط تابعی از پول نیست، بلکه در اصل تابعی از دانش است. رشد دانش، به رشد سرمایه کمک می‌کند و همین عامل سبب می‌شود که با برخی از مؤسسات اقدام به جذب نیروهای نخبه با هزینه بالا نمایند.

بانک‌ها همگی از لحاظ ارائه خدمات تقریباً با هم برابرند، اما در این شرایط، بانکی موفق است که بتواند سطح دانش کارمندان خود را گسترش دهد تا ایده‌ها و فکرهای نوین آنها این بنگاه مالی را به سمت جلو براند.

در زیر اثبات می‌شود که افزایش سطح دانش، به صورت کاملاً مستقیم به افزایش بازدهی و سرمایه منجر می‌شود.

برای محاسبات، رشد سرمایه را $k(t)$ و رشد دانش را g_A و رشد سرمایه را g_K در نظر می‌گیریم.

در الگوی زیر سرمایه تابعی از درآمد (تولید) است. از همین دیدگاه کاملاً سنتی و قابل قبول عموم استفاده می‌شود تا به نتایج مورد نظر دست یابیم.

$$k(t) = sy(t)$$

$$k(t) = s(1-a_k)^{t-a} (1-a_k)k(t)^a A(t)^{1-a} L(t)^{1-a}$$

تولید را تابعی از نیروی کار و سرمایه و دانش در نظر می‌گیریم.

طرفین رابطه بالا را بر $k^{(t)}$ تقسیم نموده و به صورت خلاصه در می‌آوریم که عبارت است از:

$$g_k = c_k \left[\frac{A(t)L(t)^{1-a}}{K(t)} \right]^{1-a}$$

در رابطه خلاصه شده بالا c_k عبارت است از:

$$c_k = s(1-a_k)^a (1-a_k)^{1-a}$$

از طرفین بالا \log و سپس دیفرانسیل کامل می‌گیریم که نتیجه عبارت است از:

$$\frac{g_k}{g_A} = 1-a [g_A + n + g_L]$$

از الگوی بالا اینگونه برداشت می‌شود که رشد سرمایه و رشد دانش، ارتباطی کاملاً مستقیم با هم دارند.

در رابطه بالا از g_A به g_K رسیدیم (از رشد دانش به رشد سرمایه). حال اگر معادله قبل را از دانش شروع کنیم، عبارت است از:

$$A^{(t)} = B(a_k K)^{(t)} (a_L)^{(t)} A(t)^{(t)}$$

اینک طرفین معادله را بر $A(t)$ تقسیم می‌کنیم و از طرفین \log و دیفرانسیل می‌گیریم.

سپس نتیجه نهایی عبارت است از:

$$\frac{g^{(t)}(A)}{g(A)} = \beta g_k + \eta + (0-1)g_A$$

لذا می‌بینیم که g_k به g_A تبدیل شده است و در نتیجه،

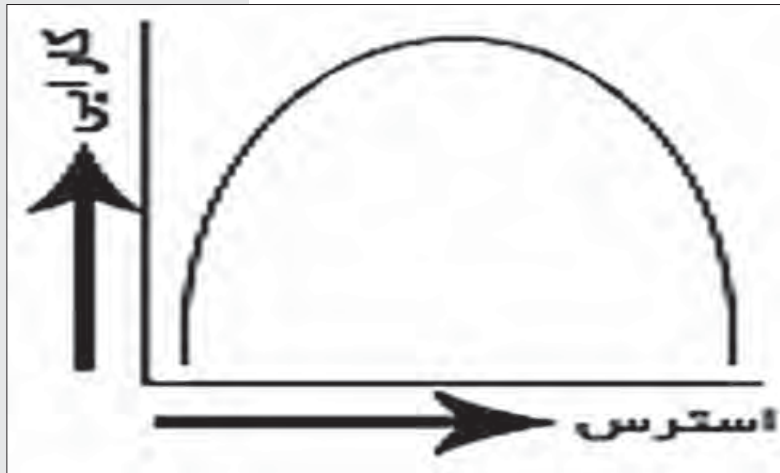
سرمایه‌گذاری برای افزایش سطح علمی کارمندان، نه تنها به افزایش هزینه بانک منجر نمی‌گردد، بلکه به صورت مستقیم بر کارایی و سودآوری بانک نیز اثر خواهد گذاشت.

رابطه مستقیم این عوامل مجدداً توجیه می‌گردد. پس رشد دانش و رشد سرمایه که به افزایش بازدهی منجر می‌گردد، ارتباطی کاملاً مستقیم با هم دارند. اینک پاسخ این پرسش معلوم است که آیا بانک، هدف دیگری غیر از افزایش سرمایه و سودآوری دارد؟ لذا بانک در راستای افزایش سرمایه و بازدهی خود و با توجه به توزیع نیروی انسانی بر حسب تحصیلات، نیاز به توسعه شرایط در جهت افزایش سطح علمی کارمندان خود دارد و سرمایه‌گذاری در این امر نه تنها به افزایش هزینه بانک منجر نمی‌گردد، بلکه به صورت مستقیم بر کارایی و سودآوری بانک نیز اثر خواهد گذاشت، در صورتی که افزایش ساعت کاری، عملاً فرصت مطالعه و افزایش توان علمی و ادامه تحصیل کارمندان را سلب خواهد نمود و با حرکت برخلاف افزایش بهره‌وری، منجر به افزایش هزینه خواهد گردید.

● **کارمندانی همیشه خسته و نگران:** بخش اعظمی از کارمندان بانکی متأهل هستند و تعدادی از آنها غیر از وظیفه کارمندی، همسر و مادر نیز می‌باشند. این مادران در صورت کاهش حضورشان در منزل و در کنار فرزند و همسر خود، همیشه احساس سرخوردگی و عذاب وجدان دارند، زیرا از یک سو، تمایل دارند که با توجه به تحصیلات و توانایی خود

که کار توأم با استرس و محیط‌های کاری پر استرس، موجب افزایش غیبت، دیرکرد و تمایل کارمندان به ترک شغلشان خواهد شد، که همه این موارد تأثیر منفی بر موفقیت بنگاه خواهد گذاشت.

نمودار رابطه استرس با کارایی



افرادی که استرس بسیار زیادی را متحمل می‌شوند، توجه کمتری به انجام کار خود دارند و این احتمال وجود دارد که در اثر غفلت، به تجهیزات کاری خودشان یا دیگران آسیب برسانند. پس افزایش در ساعت کاری، به جای اینکه منجر به افزایش کارایی گردد، با نتیجه ای کاملاً برعکس، منجر به افزایش استرس خواهد گردید.

● **کاهش سطح سلامتی کارمندان:** در تحقیقی که توسط شرکت بیمه سنت پاول فایر و مارین انجام گرفت، مشخص شد که فشار کاری، بیش از هر مسأله استرس‌زای دیگر در زندگی، با مشکلات مربوط به سلامتی مرتبط است. البته برخی از بانک‌ها مبلغی را بابت هزینه ورزش به حساب کارمندان خود واریز می‌کنند، اما در شرایط کنونی، این مبلغ فقط جنبه مالی دارد و نمی‌تواند صرف ورزش گردد، زیرا آخرین سانس بیشتر اماکن ورزشی گروهی تا ساعت پنج بعدازظهر است و از طرفی دیگر، نمی‌توان این ساعات را در طول هفته جمع نمود و در پنج‌شنبه ۱۰ ساعت ورزش کرد.

● **افزایش مرخصی ساعتی و روزانه:** اگر یک نفر همکار، کاری اداری داشته باشد، باید در طول هفته مرخصی بگیرد، زیرا بسیاری از سازمان‌ها، نهادها و وزارتخانه‌ها در روز پنج‌شنبه تعطیل هستند و در نتیجه، کارمندان نمی‌توانند کارهای اداری شخصی خودشان را به پنج‌شنبه موکول کنند و یا بعد از ساعت اداری تنها به این فکر می‌کنند که هر چه سریع‌تر به منزل بروند و یا به سایر امور خود رسیدگی کنند. لذا سعی می‌کنند تا کارهای خود را در ساعات اداری انجام دهند. غیبت‌های غیرموجه، تأخیرهای مستمر، ترک محیط کار در ساعات موظف، بروز سوانح و ضایعات ناشی از بی‌تفاوتی و بی‌دقتی، بهانه‌تراشی‌های مختلف برای شانه خالی کردن از مسؤلیت و ده‌ها حرکت مشابه دیگر، منجر به کاهش سطح کارایی بانک خواهند گردید.



در این نهاد مالی خدمت کنند و مؤثر باشند و از طرفی دیگر، می‌خواهند وظایف مادری و همسری خودشان را نیز به بهترین نحو انجام دهند، اما در صورت افزایش ساعات کار، تمامی وقت آنها صرف کار شده و روز به روز از خانواده دورتر می‌شوند، لذا همیشه مضطرب، خسته، نگران و ناآرام هستند و مطمئناً این گونه حالات روحی خود را در محیط کار به همکاران خود منتقل می‌کنند و نتایج آن در کار ارایه شده آنها اثری منفی می‌گذارد.

بدیهی است که تنها مادران شاغل نیستند که به زمان بیشتری نیاز دارند، بلکه همه خانم‌ها می‌خواهند برای حفظ روابط دوستانه و زنده نگهداشتن شور زندگی در خانه، فرصتی را دست و پا کنند. شایان ذکر است که در صورت افزایش ساعات کار مادران کارمند، فرزندان آنها نیز در نتیجه ساعات زیاد دوری از مادر خود، دچار مشکلات عاطفی می‌شوند و نمی‌توان به آنها گفت که در طول روزهای هفته، روزی دو ساعت والدین خود را کمتر ببینند و در عوض در روزهای پنج‌شنبه به طور یکجا ۱۰ ساعت با آنها باشند!

● **افزایش استرس تا مرز ترک شغل:** استرس و فشار روحی، واقعه‌ای کاملاً طبیعی است، اما با افزایش ساعات کار، این استرس‌ها افزایش خواهند یافت. تحقیقات نشان داده‌اند

سرمایه اندوزی، فقط تابعی از پول نیست، بلکه در اصل تابعی از دانش است.



ارزش نشانه تجاری گوگل از مرز ۱۰۰ میلیارد دلار هم گذشته است.

• بسیاری از کارمندان مجبورند که در پنج‌شنبه‌ها در کلاس‌های آموزشی بانک یا ... شرکت نمایند، لذا نمی‌توانند حتی از پنج‌شنبه‌های خود استفاده کنند و از طرفی، با توجه به کثرت کار بانک و لزوم جلب نظر مشتریان، تعدادی زیادی از کارمندان قسمت صف و ستاد مجبور خواهند شد که پنج‌شنبه‌ها هم در محل کار خود حاضر شوند، لذا تعطیلی این روز هفته نیز عملاً منتفی می‌گردد.

نتایج بررسی‌ها

در جهان رقابتی امروز که بهره‌وری در همه زمینه‌ها افزایش یافته است، تنها سازمان‌هایی می‌توانند به گونه‌ای موفقیت‌آمیز بمانند که به بهترین وجه از منابع خود استفاده کنند و بیشترین بهره‌وری را داشته باشند. یکی از منابع مهم

• **عدم جلب نظر مشتریان بیرونی:** در بخشی از توجیهات، استدلال می‌کنند که افزایش ساعت کاری، رضایت مشتریان بیرونی را در پی خواهد داشت. بنا به اظهارات فعالان در قسمت صف بانک، انباشتگی مراجعات به شعب، در ساعات ۱۲ تا ۱۳ بوده و قبل و بعد از این ساعات مراجعات به صورت محسوسی کاهش می‌یابد. همچنین باید به این مسأله توجهی خاص نمود که تمامی بخش‌ها در ارتباط با مقوله بازاریابی و ارائه خدمات نوین، باید همواره به دنبال شناسایی زمینه‌های مستعد و پربازده برای جذب منابع باشند و این کار نه تنها به ثبات این سیستم کمک می‌کند، بلکه کارایی آن را نیز تأمین می‌نماید. از این رو، همان ساعات معمول برای ارائه خدمات کافی است و افزایش آن، هزینه‌هایی را در پی دارد که از طریق افزایش کارایی جبران نمی‌گردد.

• **افزایش هزینه بانک:** در صورت افزایش ساعت کاری، بانک مجبور است به ازای فقط دو ساعت مازاد، هزینه‌های کارمندی از جمله هزینه‌های ناهار، تلفن و ... را متحمل گردد.

• **ایجاد نارضایتی مشتریان:** با افزایش ساعت کاری و در صورت مراجعه یک مشتری، کارمندان می‌توانند مطرح کنند که «اکنون ساعت ناهار و نماز است و لذا از ارائه خدمت معذوریم.» بدیهی است که این برخورد، نوعی تبلیغ منفی در جریان مشتری‌مداری محسوب می‌گردد.

• **سلب انگیزه:** همیشه افرادی هستند که یا تمایل دارند و یا موقعیت کاری‌شان ايجاب می‌نماید که بعد از ساعت مقرر در بانک باشند و انگیزه آنان هم دریافت فوق العاده اضافه کار است، اما افزایش ساعت کاری برای همه، سبب سلب انگیزه این گروه خواهد گردید.

• **راهکار بدون بازده بانک برای حل این مشکلات:** ممکن است این استدلالات پیش آید که در مقابل افزایش ساعت کار در روزهای هفته، روزهای پنج‌شنبه تعطیل است و کارکنان بانک می‌توانند تمام روز پنج‌شنبه را در اختیار خانواده باشند، اما این استدلال اصلاً پذیرفته نیست، زیرا:
• افراد همیشه از تعامل روزانه تأثیر می‌پذیرند نه از تعامل هفتگی. مانند این است که افراد در طول هفته غذا نخورند و در پنج‌شنبه‌ها پنج وعده غذا بخورند!

آیا استرس و فشار عصبی در محیط کار یک امر طبیعی است؟





**کار توأم با استرس
و محیط کاری
پر استرس، موجب
افزایش غیبت، تأخیر
و تمایل کارمندان به
ترک شغلشان خواهد
شد.**

یافته است، اما این افزایش هیچ‌گاه ضامن خدمت‌رسانی بیشتر نخواهد بود. کشور ما می‌خواهد بعد از آزمون این تصمیم در نهایت به نتایج کشور آمریکا برسد:

آمریکایی‌ها سخت‌کوش هستند، اما لزوماً بهره‌وری‌شان بالاتر از دیگر کشورها نیست. دفتر آمار نیروی کار در تازه‌ترین گزارش خود، بازده عامل انسانی در ایالات متحده را به ازای هر نفر نیروی کار و هر ساعت، با دیگر کشورهای ثروتمند مقایسه کرده است. در سال ۲۰۰۶ به طور متوسط هر نفر نیروی کار در ایالات متحده ۹۰ هزار دلار بازده داشته و تنها نیروی کار نروژ که برخی از آنها در میدان نفت کار می‌کنند، بازدهی بالاتر داشته‌اند. اما مقایسه بازده به ازای هر ساعت کار، تصویری متفاوت را به نمایش می‌گذارد و نشان می‌دهد که کارکنان در نروژ، بلژیک، هلند و فرانسه همگی بازدهی بسیار بالاتری نسبت به کارکنان آمریکایی دارند.

سازمان، نیروی انسانی است. از طرفی دیگر، اولویت‌ها و نیازهای افراد متفاوت هستند، لذا شرایط تعیین شده باید به نوعی باشد که بتواند رضایت نسبی را در همه ایجاد نماید. به علاوه، افزایش ساعت کاری، معیاری برای افزایش بازدهی نیست، بلکه اگر از امکانات، خوب استفاده شود، بهره‌وری نیز افزایش می‌یابد.

لذا با در نظر گرفتن مزایا و معایب فوق، مشاهده می‌گردد که معایب این طرح بسیار بیشتر از مزایای آن بوده و آثار اصلی خود را متوجه ستون اصلی این بنگاه مالی، یعنی کارمندان می‌کند. به علاوه، در یک بنگاه مالی بزرگ مانند بانک، تدابیر و تصمیم‌ها باید از لحاظ کیفی قوی باشند، در حالی که افزایش ساعات کار نمی‌تواند بانک را به اهداف کیفی خود برساند.

در دنیای رقابتی امروز، بانکی موفق است که در درجه نخست به تقویت و ایجاد انگیزه برای مشتریان درونی خود بپردازد و شرایطی را فراهم آورد تا بتواند رضایت آنها را جلب نماید. در این راستا تصمیم‌گیران باید تمرکز اصلی خود را بر متغیرهایی مانند سطح دانش شغلی و اجتماعی، آرامش محیط خانواده و کار، افزایش سلامت کاری و روحی و ... منعطف نمایند و تمام این موارد گرچه کیفی هستند، اما نتایج کمی بسیار سودمندی از خود برجای می‌گذارند که همان کاهش هزینه و افزایش سودآوری می‌باشد.

هم‌اکنون ساعت کاری در بسیاری از بانک‌ها افزایش

این امر نشان می‌دهد که نیروی کار با کاهش ساعات کار و افزایش تعطیلات، انگیزه بیشتری پیدا می‌کند.

لذا حال که برخی از بانک‌ها دوره‌ای را برای اجرای این تصمیم قرار داده‌اند، دوره‌ای را نیز بر این اساس قرار دهند که ساعات کاری مطابق با ساعت مقرر شده از طرف وزارت کار باشد و از آنجا که در کشور ما بازدهی ساعات کاری صبح بسیار فراتر از ساعات کاری بعدازظهرها می‌باشد، از اینرو، اولویت اصلی بر اساس کیفیت کار قرار گیرد و در تعیین زمان مقرر به صورت روزانه کیفیت بر کمیت زمانی ترجیح داده شود. مزایای حاصل از این تصمیم موجب می‌شود که:

- در هزینه‌هایی مانند ناهار صرفه‌جویی شود،
 - زمینه استفاده کارکنان از موقعیت‌های ورزشی و ایجاد سلامت فراهم آید.
 - از طریق پرداخت اضافه کار و هزینه ناهار برای کارمندانی که مجبورند بعد از اتمام ساعت کاری در محل کار حضور داشته باشند، ایجاد انگیزه شود.
 - شرایط تحصیل در کلاس‌های آموزشی بانک و دانشگاه به نحوی راحت‌تر فراهم شود.
- در نهایت باید به جای افزایش در ساعات کاری، افزایش در کارایی و بهره‌وری را از طرق زیر در مد نظر قرار داد:



بانکی می‌تواند به سرعت پله‌های ترقی را طی کند که بتواند به صورت مؤثرتری نظر مشتریان را جلب نماید.

شرایط ایجاد بهره‌وری نیروی کار

اقتدار بخشی و سپردن مسؤلیت
غنی‌سازی مشاغل
ارزش افزوده هر چه بیشتر
اعتقاد به ضرورت شیوه کار
طرح‌ریزی شیوه کار با مشارکت کارکنان
مدیریت مشارکتی و تیم‌های خود مدیر
همگانی بودن مسؤلیت نوآوری
آزادی عمل و انعطاف
تلقی نیاز و طلب فطری از کار
تلقی منبع پرارزش از هوش کارکنان
دسترسی آزاد کارکنان به اطلاعات

شرایط فعلی

تخصیص وظیفه
تقسیم و ساده‌سازی شغل
کار ارزان
تلقی وجود بهترین شیوه کار
بی‌نقشی افراد در تعیین فرآیند کار
تبعیت بی‌چون و چرای کارکنان
انحصار نوآوری در متخصصان
استاندارد کردن کار
تلقی تکلیف از کار
بی‌نیاز تلقی کردن کارکنان از تفکر
مضر تلقی کردن انتشار اطلاعات

منابع

- (۱) "اقتصاد کلان پیشرفته"، نظریه رشد (پل رومر)/ترجمه دکتر مهدی تقوی.
- (۲) <http://www.sarmayeh.net>
- (۳) گزارش‌های سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.
- (۴) ماهنامه تدبیر.