



اشرف محمدنیا

## به انگیزه بی توجهی به منابع انسانی در بانک ها

# کارکنان و انگیزه هایی که می میرند

عدم توجه مسؤولان به حضور و کارکرد کارکنان، باعث می شود که کارکنان به تدریج در باتلاق دلسردی و یأس و کاهش انگیزه گرفتار شوند.

نیروی انسانی، مهمترین منابع در هر سازمانی محسوب می شود. در واقع، این نیروی انسانی است که به کالبد سازمان روح و زندگی می دهد. در سایه وجود نیروی انسانی توانمند و کارآمد است که می توان برنامه هایی را برای تعالی و پیشرفت بانک ترسیم کرد و اهداف بانک را تحقق بخشید. بنابراین، نیروی انسانی، به عنوان سرمایه اصلی سازمان، نقش بسزایی را در موفقیت یا عدم موفقیت بانک ها ایفا می کند. اما با وجود اهمیت غیرقابل انکار منابع انسانی در بانک ها، به نظر می رسد آنطور که باید، به سرمایه های انسانی و ایجاد انگیزه و افزایش تعلق خاطر در آنان پرداخته نمی شود.

حساسیت کار در بانک که کارکنان آن در تعامل مداوم با مشتریان و مؤسسات و سازمان ها هستند، موجب می شود تا همواره در نگهداری و ایجاد و افزایش پویایی و شادابی و توانمندی کارکنان این مجموعه برای انجام مطلوبتر مسؤولیت و وظایفی که به عهده دارند، دقت بیشتری لحاظ گردد، چنانکه می بایست افراد شاغل در این مؤسسات، افراد علاقمند، آگاه، دلسوز، خوشرو و توانمند در انجام امور باشند، اما علیرغم اهمیت نیروی انسانی در این سازمان ها و نقشی که کارکنان می توانند در دستیابی به موفقیت یا ناکامی برنامه های بانک داشته باشند، به نظر می رسد که متولیان و مسؤولان در بررسی عملکرد بانک بیشتر به وضعیت اطلاعات مالی مؤسسه توجه دارند و از نقشی که نیروی انسانی در کامیابی یا ناکامی اهداف مؤسسه دارد، غافل می شوند.

وقتی که به مطالعه عوامل مؤثر در موفقیت سازمان ها و مؤسسات مشهور دنیا می پردازیم، می بینیم که عامل انسانی در نخستین جایگاه قرار گرفته و کانون کلیه فعالیت های آن مؤسسات محسوب می شود و به همین علت، آموزش مداوم کارکنان، ارزیابی مستمر عملکرد و نیز آگاهی از مشکلات و نظرات آنان در اولویت امور سازمان قرار دارد. این اهمیت تا آنجاست که مدیران ارشد این سازمان ها خود راسا به بررسی موارد مربوط به حوزه نیروی انسانی می پردازند. در همین زمینه آقای ماتسوشیتا (بنیانگذار و رهبر برجسته صنایع الکترونیک در ژاپن) در بیان خاطرات خود می گوید: «مدیران هر بخش یا هر قسمت، مسوول نگرانی ها و دشواری های موجود در قلمرو کار خویشند، ولی باید یک مرجع نهایی که همان رییس شرکت است، وجود داشته باشد. گاهی مدیران بخش از پس حل یک



مشکل بر نمی آید، ولی نگرانی‌ها را نزد خود نگه می‌دارند. گاهی خود آنها به تنهایی موفق به حل مشکل نمی‌شوند و اگر این مشکلات باقی بمانند و رییس شرکت را از آن آگاه نکنند، ممکن است که روزی به شکل یک مشکل عمده درآید. پس من منتظر نمی‌مانم تا به سراغم بیایند، بلکه وظیفه خود می‌دانستم که خودم همیشه دل نگران اصلی شرکت باشم و از آنان می‌خواستم که اگر مشکلاتشان حل نشد، حتماً با من در میان بگذارند و بدانند که در اتاق من همواره برویشان باز خواهد بود.»

در حال حاضر، با نگاهی به کارکرد نیروی انسانی در حوزه‌های ستادی یا صف در بانک‌ها، وضعیت متفاوتی دیده می‌شود و بدون تردید عدم توجه به این موضوع مهم، به مثابه آفتی است که می‌تواند بانک‌ها را در معرض مخاطرات بسیار جدی قرار دهد. در این رابطه، یادآوری چند نکته مفید است:

**(۱) عدم آگاهی کارکنان از کم و کیف کار و وظایف محوله:** فقدان و کمبود آگاهی از وظیفه و شیوه انجام آن، مانعی در اجرای برنامه‌های بانک است. در بیشتر مواقع، اداراتی ایجاد می‌شوند، اما پیش از تعریف مسوولیت و شرح وظایف این ادارات، کارکنانی در آنها به کار گمارده می‌شوند. بعضاً دوره



زمانی طولانی (یکساله) هم از ایجاد یک اداره می‌گذرد، اما هنوز شرح وظایف کارکنان معلوم نیست و کارکنان آن اداره به ناچار بر حسب اطلاعات و برداشت‌های خود به انجام اموری واهی و بی‌ابتدا و بی‌انتهای می‌پردازند که حتی ممکن است همسو با اهداف و برنامه‌های بانک هم نباشد.

**(۲) عدم آموزش مهارت‌های خاص کارهای محوله:** به کارگماری کارکنان در بخش‌های مختلف، نیازمند آموزش نو در زمینه وظایف و مسوولیت‌های جدید است. بسیار دیده می‌شود که کارمند موظف به انجام اموری می‌شود که تاکنون در آن زمینه اطلاعات یا تجربه‌ای نداشته است و چه بسا مسوولیت جدید، تخصصی نیز باشد. بنابراین، نمی‌توان کارایی و بهره‌وری را از چنین کارکنانی انتظار داشت.

**(۳) عدم تناسب جایگاه شغلی با تحصیلات مرتبط:** با وجود اینکه تمامی کارکنان با توجه به مدرک تحصیلی و بنابر نیاز واحدها استخدام می‌شوند، اما بعضاً دیده می‌شود که مسوولیت محوله به کارکنان، هیچ ارتباطی با تحصیلات و علایق آنان ندارد.

**(۴) اهمیت الگوسازی و قدردانی:** کارکنان، معمولاً به مدیران خود به عنوان یک الگو می‌نگرند و بسیاری از رفتارهای آنان را به عنوان راهنما و دستورالعمل رفتاری خود برمی‌گزینند. بنابراین، حفظ شخصیت و حرمت و ارزش‌گذاری مدیران به کارکنان، می‌تواند تأثیر مطلوبی در کارکنان داشته باشد. قدردانی

از مدیران و کارکنان، در جمع سایر همکاران توسط مدیران ارشد هم موجب می‌شود تا مدیران و کارکنان از اهمیت حضور خود در مجموعه و نقشی که در پیشبرد امور بانک دارند، آگاه شوند و ضمن تشویق، برای تلاش بیشتر در جایگاه یا سمت جدید با انگیزه و توان بیشتری به انجام امور محوله بپردازند.

قدردانی از پرسنل بازنشسته نیز نشانگر اهمیتی است که مدیران به سابقه خدمت و شأن و جایگاه پیشکسوتان می‌دهند و می‌تواند موجب انگیزه و احساس خوبی در کارکنان جوانتر باشد. **(۵) بی‌برنامگی در کار:** عدم برنامه‌ریزی روشن و شفاف، نبودن اهداف و برنامه کاری، موجب جهت‌دار نبودن فعالیت‌ها و در نتیجه، موجب به‌هدر رفتن توان کارکنان و منابع سازمان می‌شود.



**(۶) نادیده گرفته شدن کارکنان:** معمولاً افراد فعال در طی سال‌ها بنا بر موارد و تجربیات متعددی که می‌بینند، بی‌انگیزه می‌شوند. اغلب دیده می‌شود که برخی از وظایف و مسوولیت‌های کارمند بدون اطلاع وی به دیگری سپرده می‌شود، یا کارهایی که توسط او انجام می‌شود، از سوی مسوولان مورد توجه قرار نمی‌گیرد و حتی با سپردن آن کارها به دیگری، دست به دوباره کاری می‌زنند. عدم توجه مسوولان به حضور و کارکرد کارکنان باعث می‌شود که حتی اگر کارمند با انگیزه و خودجوش هم باشد، به تدریج در باتلاق دلسردی و یأس و کاهش انگیزه گرفتار شود.

**(۷) جابجایی‌های متعدد کارکنان:** جابجایی واحد سازمانی یا محل خدمت یا تغییر سمت از عوامل مهمی است که کثرت آن موجب خستگی، دلزدگی و بی‌انگیزگی در پرسنل می‌شود. اغلب مدیرانی دیده می‌شوند که به جای مطالعه برای پیشبرد بهتر امور، گمان می‌کنند که تنها تکرار جابجایی در فاصله‌های نزدیک، مثلاً بیش از چهار مرتبه در سال، تنوع زیادی را در کار فراهم می‌کند، این در حالی است که این موضوع موجب آزار و خستگی و دلزدگی پرسنل می‌شود.

اینها چند مورد از مواردی هستند که توجه به آنها تأثیر بسزایی در افزایش انگیزه، بهره‌وری و در نتیجه، در موفقیت بانک خواهد داشت.

**قدردانی از کارکنان  
بازنشسته، نشانه  
قدرشناسی و  
اهمیتی است که برای  
پیشکسوتان قایل  
می‌شویم و همین امر  
می‌تواند به عنوان  
یک انگیزه مثبت،  
احساس خوبی را  
در کارکنان جوانتر  
وجود آورد.**