

# رتبه‌بندی رؤسای شعب بانک‌ها

بر اساس "ویژگی‌های بازاریابی" به عنوان مزیت رقابتی برتر

(مطالعه موردی بانک رفاه کارگران)

همایون کیوانشکوهی

رییس اداره بازاریابی بانک رفاه - فوق لیسانس مدیریت بازرگانی از دانشگاه آزاد (E.Mail.k.shokouhi@yahoo.com)

مجتبی داریی

کارشناس مالی بانک رفاه - فوق لیسانس بانکداری از مؤسسه عالی بانکداری ایران (E.mail:mojtabadarai1970@yahoo.com)

## چکیده

اگر شرط کافی بقا در مبارزه رقابتی شرکت‌های امروزی را حسن تدبیر و بکارگیری راهبرد متناسب و سنجیده مدیریت بازاریابی می‌دانیم، باید قبول کنیم که شرط لازم آن، به کارگیری تمام ابزارها با استیفای حداکثر قابلیت‌ها می‌باشد. موضوع این مقاله، پرداختن به مبحث مزیت رقابتی بانک‌ها و شرکت‌های خدمات مالی است که مهمترین آن، همانا نیروی انسانی و در رأس آنها، رؤسای شعب مؤسسات متبوعه می‌باشد. هدف این تحقیق، آرایه مدلی برای ارزیابی عملکرد رؤسای شعب بانک‌ها بر اساس ویژگی‌های فردی، شخصیتی، مدیریتی و انتخاب شایسته‌ترین‌ها برای مدیریت آرایه خدمات در خط مقدم بانکداری، یعنی شعب می‌باشد. در این تحقیق، برای ارزیابی رؤسای شعب بانک‌ها، مدلی جامع پیشنهاد شده که مزایای سه گرایش اصلی (ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های رفتاری و گرایش نتایج کار) را دارد و با توجه به تبدیل ویژگی‌های کیفی به مقادیر کمی، الگوی آرایه شده، کاملاً عینی و دقیق و توانمند در عرصه‌های اجرایی خواهد بود. ارزیابی توانمندی‌های فردی، شخصیتی و مدیریتی، روش بسیار مناسبی برای ارزیابی عملکرد و راهنمایی و آموزش مدیران شعب در جهت مرتفع نمودن نقاط ضعف و ارتقای نقاط قوت و در نهایت، رضایتمندی مشتریان و دستیابی به سهم بیشتر از بازار می‌باشد. در این تحقیق، رؤسای شعب بانک رفاه در استان بوشهر مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند و نتایج مورد نظر حاصل گردیده است.

واژگان کلیدی: رؤسای شعب، بازاریابی، ارزیابی، رتبه‌بندی، مزیت رقابت، ویژگی‌های فردی و رفتاری.

## مقدمه

و بستر مناسبی را برای دسترسی به اهداف نظام بانکی کشور و تحقق سیاست‌های پولی دولت مهیا می‌سازد. یکی از مهمترین خصوصیات نیروی فعال نظام بانکی کشور، ویژگی همه جانبه شخصی است که توانسته است بازار پول را در مسیر خود هدایت کند. کارمندی که هر روز با بسیاری از افراد جامعه، با نگرش‌های گوناگون ارتباط دارند، اگر از توانایی‌ها و توانمندی‌های لازم در آرایه رفتارهای مطلوب اجتماعی و حتی سازمانی برخوردار نباشند، اقتصاد کشور و سیستم اجتماعی دچار مشکل خواهد شد. در این راستا به جرأت می‌توان گفت که کارکنان شعب بانک‌ها و در رأس آنها، رؤسای شعب، باید بازاریاب خوبی باشند. به عبارتی دیگر، هم باید حسابدار باشند و هم حقوقدان، هم جامعه‌شناس باشند و هم روانشناس، هم اقتصاددان باشند و هم از روابط عمومی بالا برخوردار باشند. چگونگی رسیدن به مزیت رقابتی پایدار، از مباحث چالش‌انگیز در زمینه مدیریت راهبردی است. در حوزه منابع انسانی نیز خلق ارزش افزوده برای مشتریان، با توجه به قابلیت‌های متمایز سازمان، نقش کلیدی در این "بازار راهبر" را

دنیای امروز، دنیای سازمان‌هاست و گرداننده اصلی این گردونه هم انسان‌ها هستند. آنانند که به کالبد سازمان‌ها جان می‌بخشند و تحقق هدف‌ها را میسر می‌سازند. از اینرو، بزرگی هر مؤسسه‌ای، تنها به اندازه عظمت کسانی است که برای آن مؤسسه کار می‌کنند و رشد کسب و کار نیز بر محور کارکنان آن مؤسسه دور می‌زند و کامیابی یا شکست هر سازمان، به یافتن و نگهداری افرادی شایسته و مناسب بستگی دارد که برای انجام دادن کارهای آن پیدا می‌کند. از این رو، مدیریت منابع انسانی جهت یافتن انسان‌های شایسته و نیز توسعه منابع انسانی، خود یک نقش حیاتی و کلیدی را در سازمان ایفا می‌کنند. نیروهای پرتلاش و کارآمد نظام بانکی که با حجم بسیار بالای متقاضی و مشتری، در بانک‌ها و مؤسسات مالی و پولی فعالیت دارند، به عنوان انسان‌های اقتصادی و حسابگر معرفی می‌شوند و الزامات کارشان، نظم و اصول و معیارهای منطقی و عقلایی عملکرد و آرایه خدمات به بهترین نحو ممکن است

تحول در حوزه  
بازاریابی، مستلزم  
تجدیدنظر در  
برنامه‌های مدیریت  
منابع انسانی، به  
ویژه ارزشیابی  
عملکرد مدیران،  
به منظور توسعه  
توانایی‌های فردی  
و شخصیتی آنان  
می‌باشد.

به عهده دارد. بدون تردید، نزدیک شدن به استانداردهای جهانی حرفه بانکداری و تحول در حوزه بازاریابی، مستلزم تجدیدنظر در برنامه‌های مدیریت منابع انسانی، به ویژه ارزشیابی عملکرد مدیران به منظور توسعه توانایی‌های فردی و شخصیتی آنان می‌باشد.

## بیان مسأله

مهمترین ضعف نظام ارزیابی کنونی بانک‌ها و به تبع آن، نایل نشدن به اهداف از پیش تعیین شده، به‌ویژه در "سهم بازار هدف"، نادیده گرفتن ویژگی‌های فردی و رفتاری مدیران است. چه بسا عملکرد مناسب یک شعبه ناشی از قرار گرفتن آن شعبه در یک محل مناسب باشد و رییس شعبه در این میان هیچ نقشی نداشته باشد. عکس این مطلب هم می‌تواند صادق باشد، یعنی چه بسا شعبه در محل مناسبی قرار نگرفته، اما سیاست‌های رییس شعبه، موجب بهبود شاخص‌های عملکردی شعبه شده است.

## اهداف ارزشیابی رؤسای شعب بانک‌ها

بانک‌ها با ارزشیابی رؤسای شعب، ضمن شناسایی نیروهای شایسته و انتخاب بهترین‌ها، می‌توانند نسبت به جابجایی، نقل و انتقال و خاتمه بخشیدن به خدمت آنها تصمیم‌گیری کنند، و از سوی دیگر، با شناسایی استعدادهای نهفته رؤسای شعب، نسبت به ارتقا، ترفیع، انتصاب و اعطای پست‌های بالاتر اقدامات لازم را به عمل آورند و بدینوسیله می‌توان به مفهوم شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی که مطمئن‌ترین راه رسیدن به یک مزیت رقابتی پایدار و با ثبات در بازار است، جامعه عمل پوشاند.

## ادبیات و مبانی نظری تحقیق

بازاریابی در نظام بانکی ایران، وقتی معنا و ارزش و جایگاه واقعی خود را پیدا می‌کند که صاحبان و مدیران بانک‌های کشور، مفاهیم بازاریابی، اهداف و دستاوردهای آن را باور کرده باشند و آن را در ذات همه امور، فعالیت‌ها و خدمات بانکی مؤثر بدانند و بیابند. اگر بپذیریم که همه تحولات نظام بانکی کشور برای پاسخگویی به نیازها و تقاضای خدمات بانکی است و بانک بدون ارباب رجوع و مشتری معنایی ندارد و اگر بدانیم که در شرایط رقابت، سازگاری تنها راه ماندگاری در بازار است، بانک رویکردی متفاوت به با ارزش‌ترین سرمایه سازمانی، یعنی منابع انسانی خواهد داشت.

رقابت فزاینده سبب شده است که شرکت‌های خدماتی مالی در دوره جدید، مراقبت از سهم بازار و حفظ آن را از اولویت‌های مبنایی و اساسی خود بدانند. استفاده صحیح از ظرفیت‌های ساخت محصول و به روز کردن فناوری‌های موجود آن، بکارگیری سیاست‌های دقیق و انگیزشی قیمت‌گذاری، تجهیز بخش توزیع در ارایه خدمات متنوع و بهره‌گیری از همه فرصت‌ها، و از همه مهمتر، گماردن مدیران شایسته، ما را به سمت اتخاذ و بکارگیری راهبردهای مؤثر بازاریابی به‌عنوان ابزاری پیش‌برنده در نیل به اهداف عالی هر سازمانی رهنمون می‌شود.

معمولاً بانک‌ها بر روی توانمندی‌های فنی و تحلیلی مدیران

تمرکز می‌کنند، اما از یک جنبه مهم دیگر، یعنی مهارت‌های مدیریتی و بازاریابی غفلت می‌ورزند. یک رییس شعبه موفق باید از توانمندی‌هایی همچون "رهبری"، "بازاریابی"، "روابط و تعاملات میان فردی"، "قدرت رفع تعارض"، "ارتباطات مؤثر" و "توانایی انگیزش کارکنان" برخوردار باشد. توسعه توانمندی‌های مدیر، زمانی و در صورتی اتفاق خواهد افتاد که ارزیابی دقیقی از خصوصیات و رفتار وی داشته باشیم. استفاده از روش جدید ارزیابی عملکرد، نقاط ضعف و قوت مدیران را در تمامی زمینه‌ها، به ویژه در زمینه رفتار مدیریتی به ما نشان می‌دهد. با استفاده از این روش ارزیابی، می‌توان عملکرد رفتار مدیریتی رؤسای شعب را با بهره‌گیری از دانش روز در زمینه بازار و مشتری و متعاقب آن، برگزار انواع دوره‌های آموزشی هدفمند، ارتقا و بهبود داد.

شایستگی مدیران دارای ابعاد گوناگونی به شرح زیر می‌باشد:

- ابعاد فردی، شامل دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌های رفتاری و شخصیتی، نگرش و بینش.

کارکنان شعب  
بانک‌ها و در رأس  
آنها رؤسای شعب،  
باید بازاریاب  
خوبی باشند. به  
عبارت دیگر، باید  
هم حسابدار باشند  
و هم حقوق‌دان، هم  
جامعه‌شناس باشند  
و هم روانشناس، هم  
اقتصاددان باشند و  
هم از روابط عمومی  
بالا برخوردار باشند.

• ابعاد اجتماعی، شامل اعتبار عمومی و اعتبار حرفه‌ای. بنابراین، همانگونه که ذکر شد، به طور کلی، سه رویکرد در مورد ارزیابی عملکرد وجود دارد که عبارتند از:

**(الف) گرایش ویژگی‌های فردی:** ارزیابی مبتنی بر گرایش ویژگی‌های فردی، به منظور ارزیابی خصوصیات شخصی مورد استفاده قرار می‌گیرد. براساس این گرایش، برای سنجش عملکرد مدیر، به اندازه‌گیری صفات و روحیات وی پرداخته می‌شود.

**(ب) گرایش ویژگی‌های رفتاری:** در این گرایش، به منظور ارزیابی عملکرد مدیر، به اندازه‌گیری رفتار مدیر پرداخته می‌شود. لذا کانون توجه در تعیین شاخص‌های ارزیابی، خصوصیات رفتاری مدیر خواهد بود.

**(پ) گرایش نتایج کار:** در این تحقیق که موضوع بازاریابی مطرح است، میزان جذب منابع و تغییرات آن، مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرد.

**بازخورد ۳۶۰<sup>(۱)</sup> درجه، روشی نو در ارزیابی عملکرد مدیران**

بازخورد ۳۶۰ درجه، فرآیند ارزشیابی عملکرد توسط چندین منبع و سپس تجزیه و تحلیل ارزشیابی‌ها و قراردادن نتیجه ارزشیابی در اختیار فرد ارزشیابی شونده تعریف شده است. هافمن (۱۹۹۹) در این زمینه خاطر نشان می‌سازد که در این سیستم، فرد هدف، برای خود ارزشیابی، همان پرسشنامه‌ای را تکمیل می‌کند که مافوقان، زیردستان، همکاران و مشتریان برای او تکمیل می‌نمایند. ارزیابی ۳۶۰ درجه اطلاعات ورودی بازخورد را از یک رویکرد تک بعدی بالا به پایین، به رویکرد چند بعدی (زیردستان، مشتریان، همکاران و بالا دستان) عمومیت می‌بخشد.

• **ارزیابی بالا به پایین،** شکل سنتی و کنونی ارزیابی است که مدیران، زیردستان را ارزیابی می‌کنند.

• **ارزیابی پایین به بالا:** یکی از ابتکارات اصلی فرآیند ۳۶۰ درجه این است که زمینه‌ارایه بازخورد به فرادستان ایجاد می‌شود. (فانی، علی اصغر؛ ۱۳۸۲)

ارزیابی توانمندی‌های فردی به روش ۳۶۰ درجه، روش بسیار مناسبی جهت برطرف کردن نقاط ضعف مدیران، راهنمایی و آموزش و در نهایت، افزایش مهارت‌های بازاریابی آنان می‌باشد. استفاده از روش پیشنهادی، بهترین استراتژی برای ارتقای جایگاه بانک‌ها است که رضایتمندی مشتریان و سهامداران را فراهم می‌آورد.

فرآیند اولیه "سیستم پیشنهادی"، از چهار مرحله به شرح زیر تشکیل می‌گردد:

مرحله اول، طراحی پرسشنامه است. در این پرسشنامه آن دسته از توانمندی‌های مدیر که از نظر سازمان با اهمیت است، قرار می‌گیرد. در مورد سنجش رفتار و سبک رهبری مدیر، پرسشنامه‌های استاندارد وجود دارند که در ادامه مطالب بدان‌ها اشاره می‌شود.

در مرحله دوم، این پرسشنامه به روش ارزیابی ۳۶۰ درجه، توسط مقام مافوق، زیردستان و خود مدیر تکمیل می‌گردد.

مرحله سوم، شامل استخراج، طبقه بندی و در اختیار گذاشتن داده‌ها و سپس اطلاعات بدست آمده مدیران است.

در مرحله چهارم، به عنوان مرحله آخر فرآیند مذکور، نقاط ضعف وقوت شناسایی می‌شوند. سپس برای برطرف کردن نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت، برنامه‌ریزی استراتژیک صورت می‌گیرد.



کارمندانی که هر روز با بسیاری از افراد جامعه ارتباط دارند، اگر از توانایی‌های لازم در ارایه رفتارهای مطلوب اجتماعی و حتی سازمانی برخوردار نباشند، اقتصاد کشور و سیستم اجتماعی دچار مشکل خواهد شد.



در نهایت، نتایج بدست آمده، ابزار بسیار مناسبی برای تعیین برنامه‌های آموزشی مورد نیاز مدیران بشمار خواهد آمد، مضافاً آنکه، مزیت فرآیند یاد شده، این است که به راحتی می‌توان نتایج برنامه‌ها و اقدامات صورت گرفته جهت بهبود عملکرد مدیران را مورد ارزیابی قرار داد. ارزیابی‌های دوره‌های بعدی، به آسانی مشخص می‌کند که عملکرد مدیر چقدر پیشرفت داشته و یا برنامه‌های آموزشی تا چه حد مثر بوده‌اند. شناسایی و برطرف کردن نقاط ضعف مدیران، مهمترین گام جهت بهبود عملکرد کل سازمان است.

## روش تحقیق

روش تحقیق، توصیفی - پیمایشی می‌باشد که در بخش نظری با مراجعه به ادبیات موضوع، ابعاد مختلف ارزیابی عملکرد و همچنین مؤلفه‌های هر کدام مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است. در تحقیق پیمایشی نیز برای کشف عقاید و حقایق و ترجیحات افراد مورد نظر، از ابزارهایی چون پرسشنامه و مصاحبه استفاده می‌شود. به منظور جمع‌آوری اطلاعات در خصوص مؤلفه‌ها و ابعاد مختلف مدل، مطالعات به صورت نظری - میدانی انجام شده است.

## عوامل مدل ارزیابی

عوامل مؤثر در ارزیابی مدیر به دو دسته اصلی تقسیم می‌شوند: الف) عوامل کیفی، ب) عوامل فیزیکی. عوامل کیفی بر اساس معیارهای ارزیابی مدیر مطابق گرایش‌های رفتاری و شخصیتی شکل می‌گیرند، اما عوامل فیزیکی از سازمانی به سازمانی دیگر متفاوت خواهند بود. بر اساس این مدل، عوامل فیزیکی ریس شعبه، همان گرایش نتایج کار (در این تحقیق با عنایت به مقوله بازاربازی، میانگین رشد جذب منابع شعبه) می‌باشد.

**۱) روش جمع‌آوری داده‌ها از شعب بانک منتخب:** برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به شعب بانک به منظور اندازه‌گیری قدرت چانه‌زنی و جذب منابع ریس شعبه، و به منظور خنثا نمودن اثرات شرایط مکانی، جغرافیایی، فیزیکی و جمعیتی شعبه، رشد سرانه منابع شعبه نسبت به دوره ماقبل (با اعمال ضرایب خاص و با توجه به قیمت تمام شده آن)، در زمان تصدی آن ریس شعبه و در سال مالی ۱۳۸۶ اخذ گردید. علت استفاده از داده‌های میانگین، دستیابی به میزان تغییرات مقادیر هر کدام از اقلام منابع مؤثر و غیر مؤثر در ایام مختلف سال است که روش میانگین ساده، مبنای مناسبی برای جمع‌بندی آنهاست.

**۲) روش جمع‌آوری داده‌ها از ویژگی‌های شخصیتی مدیر:** برای جمع‌آوری اطلاعات از ویژگی‌های شخصیتی مدیر، از پرسشنامه استاندارد "پنج عامله نورمن" استفاده شده است. این پرسشنامه، یک ابزار اندازه‌گیری تخصصی عوامل شخصیتی است و با اجرای این آزمون، می‌توان مشخص کرد که فرد دارای چه شخصیتی است، به این ترتیب که پرسشنامه مذکور به روش بازخورد ۳۶۰ درجه بین مشتریان و زیردستان و شخص مورد نظر و بالادست بلافاصله وی توزیع می‌شود و پس از تکمیل، به

منظور تعیین نمره شخصیت، پردازش لازم صورت می‌گیرد.

**۳) روش جمع‌آوری داده‌ها از ویژگی‌های رفتاری مدیر:** داده‌هایی که در این قسمت جمع‌آوری می‌شوند، برای تحلیل رفتار مدیر بکار می‌روند. این داده‌ها توسط دو نوع پرسشنامه استاندارد تهیه می‌شوند و به منظور تعیین شیوه مدیریت، میزان انعطاف‌پذیری شیوه مدیریت و میزان انطباق‌پذیری شیوه مدیریت با آمادگی زیردستان و همچنین میزان اثربخشی شیوه مدیریت مورد استفاده قرار می‌گیرند. این پرسشنامه‌ها عبارتند از:

الف) پرسشنامه (Lead-s)<sup>(۳)</sup>: این پرسشنامه اول توسط خود مدیر تکمیل می‌گردد.

ب) پرسشنامه (Lead-o)<sup>(۳)</sup>: این پرسشنامه به روش بازخورد ۳۶۰ درجه بین مشتریان و زیردستان و بالادست بلافاصله مدیر شعبه توزیع می‌شود و پس از تکمیل، به منظور تعیین نمره رهبری، پردازش لازم صورت می‌گیرد.

## آزمون مدل

کارایی روش پیشنهادی در مقایسه با روش موجود ارزیابی مدیران در بانک‌های دولتی، مورد آزمون قرار گرفت، برای انجام این کار، از روش‌های غیرآماري استفاده شد. تحلیل سلسله مراتبی (AHP)<sup>(۴)</sup> از جمله تکنیک‌های غیرآماري است که کارآتر بودن روش پیشنهادی را بر اساس پنج معیار اصلی و ۲۵ معیار فرعی تأیید نمود.

در بخش بعدی مقاله، به شرح نتایج دستاوردهای تحقیق می‌پردازیم.

ادامه دارد

دنیای امروز، دنیای سازمان‌هاست و گرداننده اصلی این گردونه هم انسان‌ها هستند.

- 1) 360 Degree Feedback.
- 2) Leadership Effectiveness and Adaptability Description- Self.
- 3) Leadership Effectiveness and Adaptability Description- Others.
- 4) Analytical Hierarchy Process.

زیرنویس‌ها