



مجتبی دارایی، کارشناس
مالی بانک رفاه کارگران



همایون کیوانشکوهی، رییس
اداره بازاریابی بانک رفاه
کارگران

اشاره

دنیای امروز، دنیای سازمان‌هاست و گرداننده اصلی سازمان‌ها هم انسان‌ها هستند. بنابراین، بانک‌ها می‌توانند با ارزشیابی رؤسای شعب و شناسایی و برطرف کردن نقاط ضعف آنان، مهمترین گام را در راستای بهبود و ارتقای عملکرد خود بردارند. در بخش قبلی این مقاله، ارزشیابی رؤسای شعب بانک‌ها و روش تحقیق مطرح شد و اینک به ذکر نتایج و دستاوردهای آن می‌پردازیم.

بانک و اقتصاد

رتبه‌بندی رؤسای شعب بانک‌ها

نتایج و دستاوردهای تحقیق

۱) رتبه‌بندی شخصیت رؤسای شعب: برای ارزیابی ویژگی‌های فردی (شخصیت) آنان، ۱۱۳ پرسشنامه شخصیتی پنج‌عامله بزرگ نورمن که شامل ۳۳ سوال می‌باشد، میان ۱۷ رییس شعبه، مقام مافوق بلافصل رؤسای شعبه (سرپرست منطقه) و ۷۷ زبردست بلافصل رؤسای شعب (کارمندان شعب) توزیع شد و با حضور محقق و ارایه توضیحات کافی، نسبت به تکمیل آنها اقدام شد و بعد با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و EXCEL مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که نتیجه آن کسب امتیاز شخصیتی یک تا بیست و سه، و نیز رتبه‌بندی شخصیتی ۱۷ رییس شعبه استان بوشهر بود.

۲) رتبه‌بندی و دسته‌بندی ویژگی‌های رفتاری (مدیریتی): برای ارزیابی ویژگی‌های رفتاری، پرسشنامه استاندارد LEAD-O و LEAD-S هرسی و بلانچارد مورد استفاده قرار گرفت، بدین صورت که ابتدا ۱۱۳ پرسشنامه استاندارد LEAD-O میان ۱۷ رییس شعبه، مقام مافوق بلافصل رؤسای شعبه (سرپرست منطقه) و ۷۷ زبردست بلافصل رؤسای شعب (کارمندان شعب) توزیع شد و با ارایه توضیحات کافی، نسبت به تکمیل آنها اقدام شد و با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و EXCEL مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که نتیجه آن کسب امتیاز مدیریتی از دیدگاه مافوق و زبردستان رییس شعبه می‌باشد و نیز رتبه‌بندی LEAD-O که خود شامل دو قسمت است:

۱- امتیاز انعطاف‌پذیری.

براساس "ویژگی‌های

بازاریابی" به عنوان

مزیت رقابتی برتر

(مطالعه موردی بانک رفاه کارگران)

بخش دوم و پایانی

مدیران پویا، مدیرانی
هستند که از حداکثر
ویژگی‌های کیفی
مربوط به خودشان
برخوردارند و
هم‌چنین توانسته‌اند
سیستم تحت مدیریت
خودشان را به خوبی
اداره کنند.

کد مدیر	M8	M7	M2	M4	M3	M9	M13	M16	M1	M10	M17	M15	M11	M12	M6	M14	M5
17																	
16																	
15																	
14																	
13																	
12																	
11																	
10																	
9																	
8																	
7																	
6																	
5																	
4																	
3																	
2																	
1																	
رتبه	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17

رتبه رتبه ویژگی‌های فردی و رفتاری (A)

گرفت، بدینصورت که با در نظر گرفتن نرخ تقریبی ۲۰ درصدی تورم در طی سال ۱۳۸۶ و اعمال ضرایب خاص با توجه به قیمت تمام شده پول، نسبت به رتبه‌بندی عملکرد ارزیابی شوندگان اقدام شد.

نتیجه‌گیری

بعد از انجام ارزیابی عملکرد، می‌توان مدیران را براساس امتیاز اکتسابی طبقه‌بندی کرد. برای این منظور از جدول شماره یک استفاده می‌شود.

در این ماتریس، رتبه ویژگی‌های فردی و رفتاری (A) در محور افقی و رتبه عملکرد (B) در محور عمودی نشان داده شده است و هر کدام از محورها در دامنه یک تا هفده تغییر می‌یابند. بنابراین، می‌توان چهار ناحیه را براساس این ماتریس شناسایی کرد، با این توضیح که جایگاه رییس شعبه و محل استقرار آن در نواحی چهارگانه، از محل تقاطع رتبه ویژگی‌های فردی و رفتاری با رتبه عملکرد و به ترتیب اهمیت از سمت پایین به بالا و راست تعیین می‌گردد.

ناحیه یک، مدیران پویا: مدیرانی در این ناحیه قرار می‌گیرند که مقدار A و B آنها هر دو کمتر از عدد پنج باشد. این مدیران از حداکثر ویژگی‌های کیفی مربوط به مدیر برخوردارند و همچنین توانسته‌اند سیستم تحت نظر خودشان را خوب اداره کنند و کارایی آنها را افزایش دهند. این مدیران را "مدیران پویا" می‌نامیم و پویایی آنها از تلاش و حرکت خود و سازمان تحت نظرشان نشأت می‌گیرد. در تحقیق حاضر،



۲- امتیاز اثربخشی.

پرسشنامه بعدی، پرسشنامه استاندارد LEAD-S هرسی و بلانچارد می‌باشد که میان ۱۷ رییس شعبه توزیع شد و با حضور محقق و ارایه توضیحات کافی، نسبت به تکمیل آنها اقدام شد و بعد با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و EXCEL مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

۳) رتبه‌بندی عملکرد: مرحله بعدی اندازه‌گیری نتایج کار با عملکرد رؤسای شعب است که بنا به صلاحدید استادان و مدیران ارشد نظام بانکی، "رشد سرانه میانگین منابع مؤثر و غیرمؤثر مازاد بر نرخ تورم سال ۱۳۸۶ نسبت به سال ۱۳۸۵ به‌عنوان مهمترین شاخص عملکردی" مورد مقایسه قرار

مدیری که توان و
تمایلی برای اصلاح
سیستم نداشتند
باشد، جزو مدیران
ضعیف قرار می‌گیرد
و بهترین استراتژی
برای اصلاح این نوع
مدیریت‌ها، تغییر
مدیر و بهبود ساختار
سازمانی است.



عملکرد و نیز ملحوظ قراردادن دسته‌بندی مدیران، نقاط ضعف و قوت آنان شناسایی شده و ضمن ضبط و ثبت موارد در پرونده شخصی آنان، برای رفع نقاط ضعف و ارتقای نقاط قوت رؤسای شعب، با توجه به اطلاعات بدست آمده، برنامه‌ریزی استراتژیک صورت می‌گیرد، بدین ترتیب که با برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط، مشاوره‌های حضوری با کارشناسان ذیربط و مقایسه امتیازات کسب شده، توسط مدیران در دوره بعدی ارزیابی، محکی برای ارزیابی برنامه‌های آموزشی سازمان‌ها محسوب می‌شود.

تنها کد ۳M در دسته مدیران پویا قرار گرفته است. ناحیه دو، مدیران پرتوان: مدیرانی در این ناحیه قرار می‌گیرند که مقدار A و B آنها کمتر از نه و بیشتر از پنج باشد. این مدیران از حداکثر ویژگی‌های کیفی مربوط به مدیر برخوردارند، اما از بکارگیری سیستم تحت نظر خود به همان اندازه از توانمندی لازم برخوردار نیستند. لذا به دلیل کارایی کمتر سیستم، این مدیران را "پرتوان" می‌نامیم و از نظر مدیریت در طبقه مدیران متوسط ارزیابی می‌شوند. این مدیران با کدهای ۱M-۱۳M-۹M-۴M در این طبقه قرار گرفتند.

دیگر نتایج تحقیق

۱- رؤسای شعبی که از دیدگاه بالادست، مشتریان و زبردستان، نمرات شخصیتی بالایی را به خود اختصاص داده بودند، عملکرد بهتری (جذب منابع بیشتر در این تحقیق) نسبت به هم‌تایان خود داشتند، یا به عبارتی دیگر، بازاریاب خوبی بوده‌اند و در ارتقای سهم بانک موفق‌تر از سایر مدیران عمل کرده‌اند.

ناحیه سه، مدیران کم‌توان: مدیرانی در این ناحیه قرار می‌گیرند که مقدار A و B آنان کمتر از ۱۳ و بیشتر از نه باشد. این مدیران از ویژگی‌های کیفی مربوط به مدیر کمتر برخوردارند، اما سیستم تحت نظرشان دارای کارایی بهتری است. این مدیران را مدیران "کم‌توان" می‌نامیم و از نظر مدیریت در طبقه مدیران ضعیف ارزیابی می‌شوند. رؤسای شعب با کدهای ۲M-۱۱M-۱۶M-۱۷M در این گروه جای گرفتند.

۲- رؤسای شعبی که در رده‌بندی اثربخشی، رتبه بالاتری را اخذ نموده‌اند، عملکرد بهتری از لحاظ جذب منابع بیشتر داشته‌اند و فاکتورهای یک بازاریاب مؤثر را دارا بوده‌اند که بایستی روی آنها بیشتر سرمایه‌گذاری نمود.

ناحیه چهار، مدیران ضعیف: مدیرانی در این ناحیه قرار می‌گیرند که مقدار A و B آنها هر دو بالاتر از ۱۳ باشد. این مدیران از حداقل ویژگی‌های کیفی مربوط به مدیر برخوردارند و نمی‌توانند سیستم تحت نظر خودشان را اداره کنند، لذا میزان کارایی سیستم نیز در حد پایین است. در این تحقیق مدیران با کدهای ۵M-۶M-۷M-۸M-۱۰M-۱۲M-۱۴M و ۱۵M در این ناحیه قرار می‌گیرند. شایان ذکر است که مدیران ناحیه چهار، هم از لحاظ عوامل سازمانی و هم از لحاظ عوامل فردی مربوط به مدیر ضعیف هستند. به عبارت دیگر، این مدیران توان و تمایل برای اصلاح سیستم ندارند و بهترین استراتژی برای اصلاح این نوع مدیریت‌ها، همانا تغییر مدیر و بهبود ساختار سازمانی است.

۳- رؤسای شعبی که از دیدگاه بالادست، مشتریان و زبردستان، انعطاف‌پذیری بیشتری از خود نشان داده‌اند، عملکرد بهتری از لحاظ جذب منابع بیشتر داشته‌اند و همانطور که در قسمت قبل ذکر شد، دارای قدرت بازاریابی بالاتری بودند و بنظر می‌رسد که این دسته از مدیران، بایستی در واحدهایی از صف که از موقعیت کلیدی نسبت به سایر شعب یاد دیگر واحدهای اجرایی بانک برخوردار می‌باشند، به کار گمارده شوند و از وجود آنها به عنوان فرصت‌های طلایی بازاریابی بانک حداکثر استفاده را نمود.

تعیین نیازهای آموزشی

پیشنهادها
 (۱) پیشنهادهایی به منظور بهبود سیستم ارزیابی داخلی

با توجه به امتیازات کسب شده توسط مدیران ارزیابی شده در پارامترهای مورد نظر، از جمله شخصیت، مدیریت،

بانک‌ها: با استفاده از دستاوردهای این تحقیق، پیشنهاد می‌شود که برای بهبود سیستم ارزیابی داخلی بانک‌ها، اقدامات زیر صورت گیرد:

الف) تشکیل پرونده شخصی ارزیابی رؤسای شعب و سرپرستان مناطق بانک‌ها (IAP (Individual Assessment Profile) و تهیه نرم‌افزار مربوطه.

ب) رتبه‌بندی و دسته‌بندی رؤسای شعب و سرپرستان مناطق بانک‌ها به منظور اتخاذ تصمیمات مدیریتی.

پ) برقراری ارتباط بین پرداخت‌ها از جمله حقوق، کارانه و انواع پاداش‌ها، با میزان امتیازات کسب شده و رتبه‌بندی

مربوطه، در جهت افزایش انگیزه رؤسای شعب و تکامل نظام شایسته‌سالاری در بانک‌ها.

۲) پیشنهادهایی برای انجام تحقیقات بعدی: برای ادامه تحقیقات تکمیلی و رسیدن به نتایج کاملتر، انجام پروژه‌های پژوهشی زیر توصیه می‌شود:

الف) مطالعه هم‌افزایی رضایتمندی مشتریان داخلی (کارکنان) و مشتریان خارجی بانک‌ها بر بازاریابی بانکی.

ب) مطالعه قیمت تمام شده نیروی انسانی بانک‌ها، به‌عنوان مزیت رقابتی برتر و رتبه‌بندی آنها.

منابع فارسی

- ۱) حقیقی، محمدعلی/۱۳۷۶/ بهره‌وری نیروی انسانی/تهران/انتشارات ترمه.
- ۲) رضاییان، علی/۱۳۸۳/امانی سازمان و مدیریت/تهران/انتشارات سمت.
- ۳) صابیی، محمد/۱۳۷۱/فرهنگ مدیریت/تهران/مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۴) قدسی‌پور، سیدحسن/۱۳۷۹/فرآیند تحلیل سلسله مراتب AHP/انتشارات دانشگاه امیرکبیر.
- ۵) آذر، عادل و رجب‌زاد، علی/۱۳۸۱/تصمیم‌گیری کاربردی/چاپ اول/نشر نگاه دانش.
- ۶) بازرگان، عباس و سرمد، زهره/۱۳۷۷/روش‌های تحقیق در علوم رفتاری/تهران/انتشارات آگاه/پژوهش‌های فرهنگی.
- ۷) فانی، علی‌اصغر/۱۳۸۲/بازخورد ۳۶۰درجه/مجله تدبیر/شماره ۱۳۷.

منابع غیر فارسی

- 1) Norman.M and B.Stoker/1991/Data Envelopment Analysis.
- 2) Carty and Thomason/2001/360 Feedback and Process: Performance Improvement and Employee Career Development/Journal of European Industrial Training/PP.5-30.
- 3)Richard S./1995/Banking Structure and Bank Performance: A Case Study of Three Small Market Areas Wallace/ The Journal of Finance/(Sep.,1965)/Vol 20/No.3/PP.517-518.
- 4)Barro R.Robert J./1990/Pay, Performance, and Turnover of Bank CEOs Jason/Barro Journal of Labor Economics/Vol.8/No.4/pp.448-481.
- 5)Vassiloglou M.D. Giokas/1990/A Study of the Relative Efficiency of Bank Branches: An Application of Data Envelopment Analysis/The Journal of the Operational Research Society/Vol.41/No.70/pp. 591-597.

برگه اشتراک

تاریخ

نام و نام خانوادگی مشترک:

سن: تحصیلات: شغل:

شماره‌های درخواستی: از شماره: تا شماره:

نشانی پستی:

شماره تلفن تماس:

مشترک گرامی

*هزینه اشتراک مجله برای ششماه ۳۶۰۰۰ ریال و برای یک سال ۷۲۰۰۰ ریال است. لطفاً هزینه اشتراک را به حساب بانکی شماره ۲۷۸۹۰۳۰۰۱ نزد شعبه سامان بانک تجارت (کد ۳۲۴) واریز کنید و فتوکپی رسید بانکی را همراه با برگه اشتراک تکمیل شده به نشانی زیر بفرستید:

تهران / خیابان حجاب / کوچه سوم / شماره ۱۱ / صندوق پستی: تهران ۵۵۴۸ - ۱۴۱۵۵