

رضایت شغلی، شرط موفقیت بانک‌ها

اشرف محمدنیا

توجه شایسته به کارکنان برای پرورش نیرویی توانمند، علاقمند به کار، پویا و خلاق، می‌تواند موفقیت یک بانک را رقم بزند.

ضروری است. در واقع، کارکنان یکدل و با انگیزه هستند که موجب کامیابی بانک و یا سرازیر شدن بانک به سوی شکست می‌شوند. پس توجه شایسته و مناسب به کارکنان برای پرورش نیرویی توانمند، علاقمند به کار، پویا و خلاق، می‌تواند موفقیت هر بانک را رقم زند. ماتسوشیتا، مدیر موفق ژاپنی، در این زمینه می‌گوید: نباید تصور کنید که کارکنان را برای «خدمت کردن» به کار می‌گمارید، بلکه کارکنان را باید مشتریان ثابت خود بدانید که نیاز به توجه دایم و جدی دارند و می‌توانند موجبات پیشرفت شما در کار را ایجاد کنند. در این مقاله، به موضوع رضایت شغلی و عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان در بانک می‌پردازیم.

طی سال‌های اخیر، تغییر و تحولات زیادی در عرصه سیستم بانکی کشور رخ داده است. رقابت میان بانک‌ها روز به روز تنگ‌تر می‌شود و بانک‌های دولتی و تعداد زیادی بانک خصوصی و مؤسسات اعتباری هر یک تلاش می‌کنند تا سهم بیشتری از بازار را بدست آورند. پس به دنبال اتخاذ روش‌ها و شیوه‌هایی برای ارایه خدمات متنوع‌تر هستند تا مشتریان بیشتری را جذب کنند و سودآوری خود را افزایش دهند. اما اکثر آنها از عنصری که می‌تواند به عنوان یک مزیت برتر در میان رقبا، موجب موفقیت آنها شود، غافل مانده‌اند. نیروی انسانی و ایجاد رضایت شغلی آنان، همان حلقه مفقوده‌ای است که برای تحقق اهداف و پیشرفت هر بانک لازم و

رضایت شغلی

در یک تعریف کلی، رضایت شغلی، حدی از احساسات و نگرش‌های مثبت است که فرد نسبت به شغل خود دارد. وقتی که شخصی می‌گوید رضایت شغلی بالایی دارد، به این مفهوم است که او واقعا شغل خود را دوست دارد، احساسات خوبی درباره کارش دارد و برای شغلش ارزش زیادی قایل است. رضایت شغلی عبارت است از رضایتی (به مفهوم لذت روحی ناشی از ارضای نیازها و تمایلات و امیدها) که فرد از کار خود به دست می‌آورد. به زبان دیگر، رضایت شغلی مجموعه‌ای از احساسات سازگار و ناسازگار است که کارکنان با آن احساس‌ها به کار خود می‌نگرند. عوامل متعددی در این رضایت شغلی مؤثرند، اما نتایج تحقیقات محققان علوم رفتاری نشان می‌دهد که مهمترین عوامل مؤثر در رضایت شغلی عبارتند از: نوع کار، همکار، حقوق و مزایا، نوع برخورد و احترامی که سازمان به فرد می‌گذارد، امنیت شغلی، امکان ابراز نظر، کسب شهرت به سبب عملکرد و امکان پیشرفت. بر این اساس، عوامل مهم و تعیین کننده زیر در رضایت شغلی مؤثرند:

هموارد طلبی اندیشه‌ای یا چالشگری فکری: معمولاً افراد تمایل دارند تا با توجه به فرصت‌هایی که در حیطه شغلی پیش می‌آید، از توانایی‌ها و مهارت‌های خویش استفاده کنند و در نهایت دستاوردهای موفقیت‌آمیز خود را به نمایش بگذارند. لذا کارهایی که هموارد طلب نباشند، باعث کسالت فرد می‌شوند. از طرفی دیگر، اگر چالشگری شغلی بسیار زیاد باشد،



داشتن نیروی انسانی توانمند و با انگیزه، برترین مزیت رقابتی است که می‌تواند موجب موفقیت یک بانک نسبت به سایر بانک‌ها گردد.



**کارکنان باید
از وظایف و
مسئولیت‌های
خود در پیشبرد
برنامه‌های بانک
آگاه باشند تا بتوانند
در جایگاه خود به
گونه‌ای مؤثر عمل
کنند.**

آغاز می‌شود و کارکنان، با انگیزه و شوق زیاد منتظر اعلام برنامه‌ها و اهداف در سال جدید هستند. به نظر می‌رسد که گردهمایی‌ها و جلساتی که معمولاً در ابتدای سال برای مدیران ارشد بانک‌ها برگزار می‌گردد و در همین خصوص موضوعاتی هم بیان می‌شود، چندان جدی قلمداد نمی‌شود و یا شاید آنطور که باید به اجرا نمی‌رسد. آنچه مسلم است، بنابر اوضاع اقتصادی و شرایط ویژه برای بانک‌ها و نیز تنگ شدن عرصه رقابت، می‌بایست بانک‌ها دستورالعمل واضح و شفاف را برای حصول به اهداف مورد نظر تدوین کنند و آن را برای اجرای دقیق و موثر بر اساس سلسله مراتب شغلی به کارکنان ابلاغ نمایند. سپس نظارت و کنترل بر نحوه اجرای صحیح و پیشبرد برنامه‌ها باید به دقت توسط مسوولان متولی اعمال گردد. سپس ضمن بررسی و شناسایی نقاط ضعف و یاکاستی‌ها، به رفع آن‌ها و در صورت لزوم به بازنگری برنامه‌ها پرداخته شود تا نیل به اهداف مورد نظر را امکان‌پذیر سازند. از این رو، باید هر یک از مسوولان در صف و ستاد و هم‌چنین کارکنان شعب و ادارات از این برنامه آگاه و از نقش و جایگاه مؤثر خود در این اهداف مطلع شوند. از طرف دیگر، کارکنان باید از وظایف و مسئولیت‌های خود در پیشبرد این برنامه‌ها آگاه باشند تا بتوانند در جایگاه خود به گونه‌ای مؤثر عمل کنند.

۲) آموزش کارکنان: بانگاهی دقیق، نیاز آموزش در سه مقطع در کارکنان لازم و ضروری می‌نماید:
۱) در بدون استخدام برای کارکنان جدیدالاستخدام.

باعث استیصال کارکنان، سرخوردگی و ناکامی و شکست آنان می‌شود، اما اگر هم‌اورد طلبی حالت افراط نداشته باشد، موجب شادی آفرینی و رضایت بخشی در کارکنان می‌شود.

یکسانی حقوق و مزایا: همه افراد دوست دارند که سیستم پرداخت و سیاست ارتقای دستمزدها، عادلانه و بدون ایهام و مطابق انتظاراتشان باشد. با توجه به نوع شغل و سطح مهارت فرد، اگر میزان حقوق و مزایا معقول و عادلانه باشد، رضایت شغلی به بار می‌آید. البته در بسیاری از مواقع اگر کارکنان حس کنند که در محل کار با آنان عادلانه برخورد شده و تبعیض کمتر است، آگاهانه و از روی میل می‌پذیرند که پول کمتری بگیرند و کار کنند. رمز اصلی در مرتبط ساختن میزان حقوق با رضایت شغلی، در کل مبلغی که شخص می‌گیرد، نیست، بلکه این امر در گرو پنداشت، برداشت یا درکی است که فرد از رعایت عدالت و انصاف در سازمان دارد. کارکنان دوست دارند که سازمان در عمل و اجرای سیاست‌های مربوط به حقوق، پاداش و ارتقای آنان، عدل و انصاف را رعایت کند. سیاست ارتقای سازمان باعث می‌شود که کارکنان برای رشد و پیشرفت فرصت‌هایی را بدست آورند، مسوولیت‌های بیشتری را بپذیرند و به درجات عالی‌تر اجتماعی برسند.

شرایط مناسب کاری: فضا و تسهیلات کاری مناسب، بر انگیزه و شوق و علاقمندی در کار تأثیر دارند. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که کارکنان محیطی را ترجیح می‌دهند که خالی از خطر و بدون ناراحتی باشد. بنابراین، مقدار نور، سروصدا و سایر عوامل محیطی، نباید کم یا زیاد باشند. از نظر رفت و آمد هم می‌بایست شرایط مناسب برای کارکنان مهیا شود تا دغدغه خاطر از این موضوع نداشته باشد.

همکاران مساعد: از نظر بیشتر کارکنان، محیط کار باید نیازهای اجتماعی فرد را هم تأمین کند. داشتن همکاران صمیمی و یکدل، موجب افزایش رضایت شغلی می‌شود. نتیجه تحقیقات در این خصوص نشان می‌دهد که اگر رئیس واحد (از نظر کارکنان) صمیمی باشد، افراد را درک کند، به عملکرد خوب پاداش دهد، به نظر‌ها و دیدگاه‌های کارکنان احترام بگذارد و در نهایت به افراد توجه کند، رضایت شغلی افزایش می‌یابد.

تناسب شغل با ویژگی‌های فردی: وجود تناسب بین شخصیت و شغل، موجب افزایش رضایت شغلی فرد می‌شود. بنابراین، لازم است که شایستگی و مهارت کارکنان در حرفه‌ای که به آنها واگذار می‌شود، در نظر گرفته شود. مطالعات در این خصوص نشان می‌دهد که اگر افراد از نظر شخصیت متناسب با شغل یا حرفه خود باشند، متوجه خواهند شد که برای انجام وظیفه‌ای که به آنها محول شده، از استعدادها و توانایی‌های لازم برخوردارند و از این رو، موفق‌تر خواهند بود. از طرف دیگر، همین موفقیت موجب رضایت شغلی آنان خواهد شد.

نگاهی به عوامل مؤثر در رضایت شغلی کارکنان بانک‌ها

۱) تعیین اهداف و برنامه مدون بانک و اعلام آن به کارکنان: هر سال بعد از شروع سال نو، سال جدید کاری نیز

۲) در زمان جابجایی کارکنان و سپردن مسوولیت یا شغل جدید برای آشنایی با مقدمات کار فعلی و کسب اطلاعات مورد نیاز در آن شغل.

۳) آموزش‌هایی برای آشنایی با تحولات و رویدادهای جدید مرتبط با بانک در اقتصاد کشور و نیز آموزش خدمات جدیدی که در بانک عرضه می‌شود. همچنین برگزاری دوره‌های مختلف برای افزایش انگیزه کارکنان و نوع برخورد با مشتریان و همکاران.

در حال حاضر، در بسیاری از موارد دیده می‌شود که کارکنان بدون توجه به مهارت‌ها و کسب اطلاعات مورد نیاز برای موفقیت در آن شغل، به کار گمارده می‌شوند و مدتی بعد در شرایط فقر اطلاعاتی و حتی ناآگاهی از شرح شغلی خود، توسط مسوولان واحد مورد بازخواست به علت عدم انجام صحیح وظایف قرار می‌گیرند، در حالیکه هنوز آن فرد تصویر شفافی از کار جدید ندارد و حتی در دوره‌های کوتاه با اطلاعات و دانش و نیز مسوولیت جدید شغلی خود آشنا نشده است. به قول متفکر بزرگ "باسیل اس.والش": «اگر ندانید که به کجا می‌روید، چگونه توقع دارید که به آنجا برسید؟»

۳) توجه به ایجاد محیط مناسب کار در بانک (شعب و ادارات): ایجاد شرایط مناسب محیط کار، تأثیر بسزایی در ایجاد انگیزه و شوق و علاقمندی در کار دارد. بنابراین، باید شرایط مناسبی از نظر میزان فضای مربوط به کار، درجه حرارت، روشنایی، تجهیزات و وسایل کار استاندارد ایجاد گردد. مسلماً وجود محیط نامناسب - به عنوان مثال، شعبه



file: Full Branch.max | render time: 0h 15m 57.3s | Test by Ahmed I. Masri

وجود تناسب بین شخصیت شاغل و شغل، موجب افزایش رضایت شغلی می‌شود.

تاریک با رنگ ریخته و لوازم شکسته و سیستم فاضلاب و روشنایی مشکل دارو... - محیط مناسبی برای کار کارکنان شعبه نخواهد بود. قطعاً در چنین محیطی نمی‌توان روحیه شاد و پرانگیزه‌ای را برای کارکنان توقع داشت.

۴) ارزش نهادن و اهمیت بخشیدن به تجربه کارکنان و استفاده از توانمندی نیروهای مجرب: سازمان بعد از استفاده از نیرو، برای آماده‌سازی و پرورش هر یک از آنها هزینه‌گرفتی را صرف می‌کند. از طرف دیگر، هر یک از کارکنان پس از استخدام و قرارگیری در جایگاه شغلی مختلف، با صرف زمان و تلاش خستگی‌ناپذیر در کار خود تجارب ارزنده‌ای را کسب می‌کنند و به بیان دیگر، در حرفه و کار خود کارشناس مجربی می‌شوند. از این رو، مدیران و مسوولان باید از وجود این افراد آگاه و کارشناس در بخش‌های مختلف بهره‌گیرند و از این تجربیات ارزنده برای حرکت سریعتر بانک به سوی اهداف تعیین شده استفاده نمایند. اما متأسفانه به نظر می‌رسد که در بیشتر سازمان‌ها، کمتر به این موضوع توجه می‌شود و بعضاً با جابجایی‌های نامتناسب و متعدد، فرصت بهره‌گیری از تجربه اندوخته افراد مجرب و با تجربه حاصل نمی‌شود.

۵) ایجاد متولی مشخص برای رسیدگی به مشکلات کارکنان: به نظر می‌رسد که به منظور بررسی مشکلات کارکنان، یک سیستم و جایگاه متناسب در بانک لازم و ضروری است. این بخش می‌تواند در این حیطة دو وظیفه مشخص را به انجام رساند:

الف) مشاوره کارکنان به منظور بررسی مشکلات کاری و شغلی و رسیدگی و راهنمایی در این خصوص.

ب) مشاوره کارکنان به منظور راهنمایی در خصوص مشکلات خانوادگی.



ایجاد شرایط مناسب در محیط کار، تأثیر بسزایی در ایجاد انگیزه و شوق و علاقمندی در کار دارد.

از عوامل مهم در رضایت شغلی، نگاه منصفانه و عادلانه در میان کارکنان به منظور ارتقا و تشویق و دادن مزایای ویژه است، چنانچه می‌بایست در امتیازها و تشویق‌های شغلی میان کارکنان قضاوتی مبنی بر عدالت اعمال شود، چرا که شاید کارکنان بنا به رعایت سلسله مراتب اداری، گله‌مندی خود را آشکار نمایند، اما این موضوع در روح و روان آنان اثر می‌گذارد و ادامه این شیوه، موجب دل‌سردی و نابودی انگیزه می‌شود. بدین سال، کارکنان ممکن است گمان کنند که سازمان برای شایستگی‌ها و مهارت و کارکرد آنان ارزش و بهایی قابل نیست.

جان کلام

موفقیت در گروه نیروی انسانی آگاه، دلسوز و همدلی است که به کار خود علاقمند باشد و با انگیزه و پویایی لازم به کار بپردازد. از این رو، به نظر می‌رسد که یک بازنگری کلی برای بررسی سیاست‌های فعلی بانک‌ها در خصوص نحوه جذب کارکنان، آموزش‌های کاربردی کارکنان، ارایه شرح وظایف روشن و شفاف، شایسته‌سالاری در انتصابات، رعایت عدل و انصاف در تشویق و مزایای تشویقی، سیاست‌های انگیزشی و پرورش خلاقیت و نوآوری کارکنان، ایجاد نظام مشارکتی کارکنان و توسعه نظام پیشنهادی کارکنان لازم و ضروری می‌نماید.

آنچه مسلم است، در بازار رقابتی فعلی بانک‌ها، با وجود خدمات تقریباً مشابه و تلاش هر یک در ارتقای سیستم‌های نوین خود، داشتن نیروی انسانی توانمند و با انگیزه، برترین مزیت رقابتی است که می‌تواند موجب موفقیت یک بانک نسبت به سایر بانک‌ها گردد.

وجود واحد جایگاه‌مشخصی برای رسیدگی به دغدغه‌های کارکنان، موجب جلوگیری از گفت و شنود تنش‌زا در محیط کار و نیز شایعات و ... می‌شود. از طرفی، با توجه به لزوم ایجاد آرامش فکری و روانی کارکنان، بهتر است در همین بخش واحدهای مشاوره‌ای تشکیل گردند تا کارکنان بتوانند برای حل مشکلات روحی و روانی و همچنین تصمیم‌گیری‌هایی که شاید نیاز به مشورت و مشاوره داشته باشد، از راهنمایی‌های این بخش استفاده کنند.

۶) شایسته‌سالاری در انتصابات: شایسته‌سالاری در انتصابات، موضوع مهمی است که از ابعاد مختلف می‌بایست مورد توجه و دقت مدیران قرار گیرد. در دهه‌های گذشته، مرسوم بود که افراد براساس سابقه و تجربه کاری ارتقا می‌یافتند. از این رو، بسیاری از کارکنان در جایگاه پستی خود منتظر بودند تا پس از بازنشستگی پیشکسوتان در جایگاه آنان قرار گیرند، اما بعدها با توجه به ارتقای سطح تحصیلی کارکنان در بانک‌ها، این موضوع نیز به عنوان فاکتور مهمی در گزینش و انتخاب افراد لحاظ گردید، لیکن اتفاقی که در سال‌های بعد افتاد، عدم وضوح ملاک انتخاب کارکنان برای ارتقا بود، چنان که دیگر در بسیاری از انتصابات، سابقه و تخصص و ... کمرنگ شده است.

۷) ارتقای روش‌ها و شیوه‌های مدیریت برای هدایت مؤثر کارکنان: یکی از موضوعات در رده‌های مدیریتی، به ویژه مسوولیت در میان برخی از مدیران اجرایی و یا سرپرستان واحدها، عدم تدوین برنامه مشخص، عدم راهنمایی به موقع و کمک در حل و رسیدگی به مشکلات و ابهامات موجود در کار است، چنانکه بعضاً دیده می‌شود که مسوولان به جای تعریف برنامه مشخص و مدون برای کارکنان، از آنان برنامه‌های کاری می‌خواهند و سپس کارکنان را به خاطر همان برنامه‌های پیشنهادی خودشان مورد بازخواست قرار می‌دهند! حال اینکه از جمله وظایف مسوولان، شناسایی مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان و نیز بکارگماری هر یک بنا به شایستگی‌های آنان است.

متأسفانه، مشکل بزرگ دیگری که در بانک‌ها به وفور دیده می‌شود، تکرار و ادامه یافتن سیاست‌های غلطی است که در خصوص برخی از پرسنل، در دوره‌های کاری قبلی ایجاد شده است، به طوری که اگر در دوره‌ای کارمندی - چه در شعبه یا در اداره - توسط مسوولان مورد غضب قرار گیرد، این سیاست و دیدگاه بی‌آنکه توسط مسوولان بعدی مورد بررسی و قضاوت عادلانه قرار گیرد، تکرار می‌شود و ادامه می‌یابد تا جایی که پس از مدتی نادیده گرفتن و بی‌توجهی به آن فرد، به مرور تمامی شایستگی‌ها و قابلیت‌های شخص فراموش می‌شود. این در حالی است که هنوز فرد شایستگی انجام وظایف و یا اقداماتی را دارد. یا به قولی، هنوز حرفی برای گفتن دارد. اما دیده می‌شود که اموری که فرد می‌توانست در کمال شایستگی به انجام رساند، به افراد تازه کار یا سایر افرادی که تخصصی در آن امور ندارند، سپرده می‌شوند و خیلی زود تمام تجربه و آندوخته‌های فرد به فراموشی سپرده می‌شود.

۸) جلوگیری از تبعیض و بی‌عدالتی در بین کارکنان: یکی