**چگونه سرمایه انسانی از نظر توانمندی و انگیزش ارتقا یافته و به عنوان نماد شایستگی بانک نمایان و درخشنده گردد؟**

برای کسب موفقیت پایدار، سازمانهای ما نیازمند تغییر و بهبود در حوزه های مختلفی هستند که در میان این حوزه ها، منابع انسانی نقش مهم تر و کلیدی تری را ایفا می نمایند، چرا که عاملین هر نوع تغییر و بهبود در هر حوزه ای، افراد هستند. به همین دلیل منابع انسانی محور دستیابی به اهداف سازمانی اند. اما کدامین منابع انسانی می توانند این نقش را ایفا کنند؟ طبعاً پاسخ این پرسش، **منابع انسانی توانمند و با انگیزه** است؛ یعنی افرادی که دارای دانش، مهارت و انگیزه کافی برای حل مسائل سازمانی در مسیر اهداف آن هستند.

این گونه است که در مطالعات توسعه هم بر نقش منابع انسانی در توسعه بسیار تأکید شده و توانمندسازی منابع انسانی را راهبردی اساسی برای توسعه ملتها به شمار آورده اند(بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران:1393).

انگیزه کاری یکی از مهم ترین و اساسی ترین ویژگی های کیفی کارکنان است که می تواند موجب افزایش عملکرد آنان در انجام وظایف شان گردد ضمن آنکه در افزایش بهره وری سازمان نقش اساسی دارد . وجود انگیزه کاری می تواند عاملی جهت افزایش رضایتمندی شغلی کارکنان نیز باشد . امانکته اساسی در بحث انگیزه کاری مقوله ای موسوم به انگیزش است که فصل وسیع و گسترده ای را در بحث رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی به خود اختصاص داده است . انگیزش کارکنان با مقوله ها و مفاهیم دیگری چون احساسات ، اعتقادات ، باورها و نیازهای کارکنان در ارتباط می باشد . اما آنچه که در تمام نظریات و تئوری های انگیزش مورد اتفاق نظر همگان است همانا نقش مدیر راهبر در ارتقاء انگیزه کاری کارکنان است و در این باب مفاهیمی چون باور مدیر ، پیش فرض های مدیر ، نگرش مدیریت ، شیوه مدیریت مدیر و نوع نگاه مدیریت به انسان و جایگاه وی در درون سازمان می تواند در ارتقاء سطح انگیزه های کاری کارکنان نقش اساسی داشته باشد(بزاز جزایری،1382:45) .

**اهمیت نیروی انسانی در بانک**

بانکها امروزه در محیطی كاملاً رقابتی كه همراه با تحولات شگفت انگیز است باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای كنترل كاركنان دراختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی بانک كنند و سایر وظایف روزمره را به عهده كاركنان بگذارند. كاركنان زمانی می توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند كه از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف بانک را به خوبی بشناسند. ابزاری كه می تواند در این زمینه به كمك مدیران بشتابد فرایند توانمندسازی است مهمترین و حیاتی ترین دارایی هر بانک، نیروی انسانی آن بانک است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقاء و حیات بانک است. نیروی انسانی توانمند، بانک توانمند را به وجود می آورد. از نظر « دراکر » رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است. بانک توانمند محیطی است که کارکنان در گروه های مختلف، در انجام فعالیتها با یکدیگر همکاری می کنند. .(عبدالهی و دیگران، ۱۳۸8).

اثربخشي و كارآيي فرآيندهاي سازماني را می­توان دو رکن اساسی فرآیندهای سازمانی دانست که در صورت تحقق يافتن آن­ها بهره وري سازمان­ها را تضمين مي­كند. آن­چه در سازمان نقش محوري را در اثربخشي و كارآمد نمودن فرآيندها ايفا می نمايد. توسعه ی منابع انساني در ابعاد بعد نگرشي، رفتاري، شغلي و تخصصی، ارتباطی، ادراكي، تفکر، وجدان کاری و خلاقيتي است كه دراين صورت كاركنان مي­توانند به انجام كارهاي صحيح « اثربخشي » و درست انجام دادن كارها «كارآيي» فكر و آن­ها را در آموزش عالی را عملياتي نمايند. آموزش و توسعه ی منابع انساني دانشگاه­ها از طريق ایجاد همبستگی میان کارایی و اثربخشی، توان­مندسازی افراد سازمانی، آموزش کارکنان، تعامل میان ارزش­های کلی سازمان و ارزش­های شخصی کارکنان، فرآیند تصمیم و مشارکت گروهی، مهارت تلفيق نگرش فرآيندمدارو نتيجه مدار در سازمان، رویکرد مبتنی بر مهندسي ارزش در فرآيندهاي كاري و سازماني، توجه به انگیزش نیروی انسانی، توجه رویکرد مشتری­مداری در جهت فرآيندها به كارآيي و اثربخشي فرآيندهاي سازماني كمك مي­نمايد(هاشمی و همکاران،6:1392)یکی از مشکلات اساسی دستگاههای اجرایی بانک ، کمبود کارکنان با تجربه و دارای مهارت است. دانشگاهها و موسسات آموزش عالی در آماده سازی افراد برای ورود به بانکها نقش زیادی ندارند. فارغ التحصیلان دانشگاهی با دارا بودن مجموعه ای از اطلاعات علمی هنوز توانایی لازم را برای فعالیت در دستگاههای اجرایی ندارند. بنابراین آموزش کارکنان و توانمندسازی و افزایش مهارتهای شغلی کارکنان برای شغلی که مورد نظر است، یکی از مهمترین راهکارهایی است که برای توانمندسازی نیروی انسانی در بانک مورد نظر است. تدوین برنامه های آموزشی برای کارکنان و اجرای دوره های کوتاه مدت و بلند مدت که تواناییهای فکری و تخصصی کارکنان را افزایش دهد از عواملی است که نقش بسیار مهمی برای توانا سازی کارکنان دارد. کمبود بودجه آموزش دستگاههای اجرایی بانک به عنوان یکی از مهمترین موانع میباشد . .(حرآبادی فراهانی، مجید ۱۳۸۵).

**رویکردهای توانمندسازی**

به طور خلاصه، رویكردهای توانمندسازی شامل سه رویكردهای ارتباطی ، انگیزشی و شناختی است. در رویكرد ارتباطی توانمندسازی فرایندی است كه طی آن مدیر قدرت خود را با زیردستانش تقسیم می كند، به عبارت دیگر، در این رویكرد توانمندسازی همان تفویض اختیار است مطابق رویكرد انگیزشی، هر راهبردی كه به «افزایش حق تعیین فعالیتهای كاری» ، «خود تصمیم گیری » و نهایتاً «كفایت نفس » كاركنان بیانجامد، توانمندسازی آن ها را به دنبال خواهد داشت. با این فرض، توانمندسازی عبارت است از فرایند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق شناسایی و حذف شرایطی كه باعث احساس بی قدرتی در آن ها می شود. در نهایت، مطابق رویكرد شناختی، توانمندسازی، فرایند «افزایش انگیزش درونی برای انجام وظایف محوله » است. این فرایند به تجارب مثبتی اشاره دارد كه افراد ب هطور مستقیم از انجام وظایفشان كسب میكنند. این تجارب، انگیزش درونی را برای اجرای وظایف محوله برمی انگیزد و سرانجام افزایش رضایتمندی را به دنبال دارد. (طبرسا و آهنگر، 1387).

توماس و ولتهوس ( 1990 ) بُعد روان شناختی را به توانمندسازی افزوده و آن را به عنوان مجموع های از حوزه های شناختی- انگیزشی تعریف می كنند كه علاوه بر خودكارآمدی، سه حوزه دیگر شناختی (خودمختاری یا حق انتخاب، معنا داری و مؤثر بودن)را شامل می شود. مطابق این دیدگاه، هر وظیفه باید دارای ویژگی هایی نظیر خود مختاری یا حق انتخاب )داشتن آزادی عمل در تعیین فعالیتهای لازم برای انجام وظیفه(، معناداری )با ارزش تلقی شدن وظیفه محوله توسط منابع انسانی سازمان) و مؤثر بودن (یعنی وظیفه در جهت تحقق اهداف تعیین شده گام بردارد) باشد (طبرسا و آهنگر، 1387). به طور خلاصه، رویكردهای اساسی توانمندسازی كاركنان و مؤلفه های آن ها را می توان در شكل 1 مشاهده نمود:



 **رویکرد انگیزش نیروی انسانی**

انگیزش یک فرآیند زنجیره ای است که با احساس نیاز شروع می شود، سپس خواست را به دنبال می آورد و موجب تنش و کنش می شود و در پی آمد آن اقدام برای نیل به هدف صورت می گیرد و سرانجام خواست ارضا می شود. انگیزش در سازمانها مسأله جمعی و گروهی است مدیران فاقد انگیزه کافی نمی توانند کارکنان پرانگیزه ای را پرورش دهند و کارکنان کم انگیزه بر روی رفتارهای مدیر و انگیزه های او بی‌تاثیر نیستند.یکی از راههای موثر ایجاد انگیزه برای کارکنان، تنظیم و تعیین اهداف مشخص و قابل دسترس برای آنان است. این اهداف باید دارای قدرت انگیزشی باشند و با روشهای مشارکت جویانه به کارکنان فرصت داده شود که درگیر مسایل شوند و نقش فعالتری در تصمیم گیریها داشته باشند مدیر باید با حفظ حرمت و کرامت انسانی کارکنان و ارج نهادن به تلاش و ارتقاء توانایی آنها و شناخت نیازهای متفاوت فردی و سازمانی، رفتار کارکنان را با اهداف سازمان همسو و هماهنگ کند. اقتصاددانان و بیشتر مدیران معتقدند که پول (حقوق و دستمزد) نقش مهمی در انگیزش و رضایت شغلی دارند در حالیکه دانشمندان علوم رفتاری تاثیر آن را در انگیزش و رضایت شغلی ناچیز می دانند.قسمتی از انگیزه ها و بهره وری در شغل به هماهنگی بین خصوصیات شغلی با توانایی ها، نیازها، علایق و ارزشهای افراد بستگی دارد. این هماهنگی سبب رضایت شغلی فرد می شود و نبود آن سبب نارضایتی، رضایت یا عدم رضایت از شغل با کل زندگی فرد در ارتباط است رضایت شغلی یکی از عوامل مهم در رضایت از زندگی است و تمام رفتارها و روابط انسان به طور مستقیم و یا غیر مستقیم از چگونگی اشتغال او متاثر است.[[1]](#footnote-1)

با توجه به مطالب گفته شده افزایش انگیزش و توانمندسازي کارکنان بانک طبق دلایل ذیل باعث ارتقا نیروی انسانی به عنوان نماد شایستگی و درخشندگی بانک میگردند.:

دلایل درون بانکی:

عواملی که باعث افزایش انگیزه و بهبود بهره وري کارکنان می گردد. از جمله نیاز کارکنان به برخورد صادقانه، کار با معنی، صراحت بیشتر و آگاهی از قواعد بازي.

دلایل برون بانکی:

عواملی که موجبات بهبود کیفیت خدمات به مشتریان و مراجعان را فراهم می سازد.مواردي چون ضرورت انعطاف پذیري بانک، رقابت شدید،تغییرات سریع و باورنکردنی، پیشرفت فناوري، تقاضا براي کیفیت وخدمات بالاتر، محدودیت منابع و لزوم پاسخگویی سریع و انتظارات مشتریان و را شامل میگردد.(حسن پور و همکاران۱۳۹۰).

**نتیجه گیری**

ایجاد انگیزش و افزایش توانمندی نیروی انسانی سازمانها یکی از مهمترین وظایف مدیران است و در این زمینه هر قدر افراد نیازهای ارضا شده بیشتری داشته باشند، رفتارهایشان عقلایی تر و منطقی تر خواهد شد. پس یکی از وظایف مهم سازمانها جهت ارتقا سرمایه انسانی شناخت راههای ایجاد و تقویت انگیزش و توانمندسازی در آنان است.

**فهرست منابع**

 **بزاز جزایری سید احمد: مدیریت عملکرد با تاکید بر ارزیابی عملکرد کارکنان، اولین کنفرانس بین المللی مدیریت 82 ، تهران دی ماه 1382.**

**حرآبادي فراهاني، مجيد،( 1385 ) ، بررسي رابطه بين ساختار سازماني و توانمندسازي كاركنان، پايان نامه، تهران، دانشگاه تهران.**

**حسن پور، محمد صادق،( 1390 ) ، بررسي تاثير فرهنگ سازماني بر توانمندسازي كاركنان در يكي از شركتهاي فعال در زمينه خودرو، پايان نامه، تهران، دانشگاه تربيت مدرس.**

**طبرسا، غلامعلی؛ آهنگر، نرگس ) 1387 (. توانمندسازی كاركنان: محتوا، ماهیت، رو شها و كاركردها. چشمانداز مدیریت. شماره 29 . صص 68 - 51 .**

**عبدالهی،بیژن و حیدری، سربه(1388). عوامل مرتبط با توانمندسازی اعضای هئیت علمی دانشگاه: مطالعه موردی دانشگاه تربیت معلم تهران: فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران،111-135(1)2.**

**هاشمی، احمد . محمدی، قدرت الله . عباسی، ابوالفضل(1392) توسعه ی شایستگی های منابع انسانی ضرورت توسعه ی فرآیندهای سازمانی. کنفرانس مدیریت چالشها و راه کارها.**

Thomas, Kenneth. W. & vlthouse, betty. A. (1990). Cognitive dements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation. Academy of management journal, 15(4), 666-681.

<http://www.iran-hre.com/>

 <http://bank-to.blogfa.com>

نویسنده :خلیل برفی شکور کارشناس ارشد مدیریت مالی شعبه قروه درجزین پرسنلی 15047

1. http://bank-to.blogfa.com [↑](#footnote-ref-1)