

سخنرانی جناب آقای دکتر رامین پاشایی فام:

بسم الله الرحمن الرحيم. عرض تسلیت دارم بمناسبت شهادت امام حسن عسگری یازدهمین امام ما شیعیان و آغاز دهه فجر را به همه عزیزان تبریک عرض می‌کنم امیدوار هستم که همانند سنوات گذشته بتوانیم سربلند از این دهه به‌عنوان یک راهپیمایی بزرگ هم بیرون بیاییم.

ابتدا تشکر می‌کنم از آقای دکتر اله داد به دلیل ابتکاری که در برگزاری این همایش داشتند و از همه همکاران خودم در مؤسسه که با زحمت فراوانی که طی گزارش مختصری که ارائه شد توانستند این همایش را برگزار کنند کار بسیار سختی است ولی ضروری و ارزشمند. از بین حدود ۱۸۰۰۰ شعبه، اطلاعی که من گرفتم حدود شاید ۲۲۰ تا ۳۰۰ شعبه مجموعاً انتخاب شده خوب کار بسیار سختی است ولی ضروری است همکاران و سروران و پیشکسوتان ما و مدیران موفق ما در شعب بدانند که مؤسسه می‌تواند یک چنین همایشی را بگذارد و از زحمات آنها تقدیر و تشکر بشود. بنده هم به‌عنوان یک عضو کوچکی از این مجموعه و به‌عنوان یک مسئول از ایشان تشکر می‌کنم خوب با توجه به محدودیت وقتی که برای همه آقای دکتر اله داد گذاشتند از محضر اساتیدمان آقای دکتر قاسمی، من سعی می‌کنم خیلی مختصر نکاتی را خدمت عزیزانمان عرض بکنم.

همه عزیزان می‌دانند که سرمایه اصلی یک مؤسسه بالاخره نیروی انسانی آن هست. طبیعتاً سرمایه فیزیکی مهم هست اما هم بدست آوردنش و هم تغییرش خیلی سخت نیست اما سرمایه اصلی که نیروی انسانی است هم بدست آوردنش هم تغییرش و هم نگهداری‌اش بسیار بسیار سخت هست و عامل موفقیت تمام مؤسساتی که در دنیا هم نشان دادند که از درجه بالای موفقیت برخوردار هستند فقط و فقط می‌تواند تکیه بر نیروی انسانی کارآمد باشد. بنابراین آنچه که در سیستم بانکی ما به آن در واقع می‌توانیم ببالیم نیروهای کارآمد و سرمایه‌های اصلی هستند که منتخب این نیروها از بین شاید ۱۷۰ الی ۱۸۰۰۰۰ نفر از این مجموعه‌ای هستند که ما توفیق خدمتگزاریشان را داریم.

بنابراین با این حرکتی که آقای دکتر اله داد و مؤسسه انجام می‌دهد از حیث آموزش و انجام این فعالیت جانبی به‌عنوان یک همایش هم اندیشی یا ارج نهادن به خدمات همکاران عزیز ما بسیار جای تقدیر و تشکر دارد بالاخره تعامل فعال همکاران ما در شعب با سپرده‌گذاران و سرمایه‌گذاران به‌عنوان یک واسطه بسیار بسیار کلیدی است و همه ما می‌دانیم که مردم شناختی که از آن مؤسسه خواهند داشت براساس مراجعه‌ای هست که به شعب و یا واحدهای آن مؤسسه یا بانک خواهند داشت بنابراین برخورد اولیه و نوع سرویس‌دهی بسیار بسیار حائز اهمیت هست.

قائدتاً شعب پلی هستند میان اقتصاد کلان و اقتصاد خرد آنچه که در این تعامل مهم هست شاید اینطوری بشود عنوان کرد که تمام نمود اقتصاد کلان یک مؤسسه در ارائه خدمات در مؤسسات کوچک آن یا مؤسسات صف آن که بنام شعب هستند متبلور می‌شود مدیران شعب کارکردی که در سیستم دارند مخصوصاً مدیران شعب موفق که جمعی از آنها اینجا به‌عنوان برگزیده سیستم بانکی در اینجا حضور دارند. بنده در سیستم بانکی خیلی کوچکتر هستم تجربه خیلی کمتری هم دارم اما معمولاً به‌عنوان یک استاد به‌عنوان یک مربی نیروهایی که جذب می‌شود می‌توانند آموزش بدهند و در خیلی از موارد به‌عنوان یک الگو و رئیس یک شعبه موفق مطرح بشود من یادم می‌آید زمانی که در بانک ملی افتخار خدمت به‌عنوان عضو هیأت مدیره را داشتم دوستان با سابقه من در آنجا عنوان می‌کردند که در خیلی از مناطق رؤسای شعب به‌عنوان یک پیشکسوت، به‌عنوان یک بزرگ‌تر و به‌عنوان یک حکم در بسیاری از مواقع مورد مشورت قرار می‌گرفتند و معتمد مجموعه بودند و طبیعتاً مردم وقتی پولشان را می‌توانستند در اختیار این مجموعه قرار بدهند می‌توانستند بقیه مسائل و مشکلاتشان را هم از این طریق حل کنند لذا یک چنین جایگاهی را میشود تصور کرد برای همکاران موفق ما در شعب که می‌توانند یک کارکرد ملی هم داشته باشند بدیهی است برای انجام این مأموریت ما یک سری مهارتهایی را لازم داریم من فقط دارم تکرار مکررات می‌کنم.

این مهارت‌ها را من چند دسته‌اش می‌کنم یکی از آنها مهارت‌های فنی و حرفه‌ای است که خوب مربوط به کار ما هست. دیگری بحث نظارت و بحث کنترل مخصوصاً با اتفاقاتی که افتاده و فرمایشاتی که آقای مسگرها هم به درستی اشاره فرمودند خوب بالاخره جنگ جنگ اقتصادی هست و ما در عرصه اول و شما که در خاکریز اول این جنگ قرار دارید نشان داد که اگر خدایی نکرده کوچکترین خللی در نظارت و کنترل بوجود بیاید کل سیستم متأثر می‌شود و آن اعتمادی که نیاز هست شبکه بانکی از آن بهره‌مند بشود خدایی نکرده خدشه به آن وارد می‌شود. بنابراین اصلی‌ترین و مهم‌ترین نیاز و مهارت ما بحث کنترل و نظارت دقیق هست بر مجموعه فعالیتهای خودمان به‌عنوان یک فرآیند حرفه‌ای، همراهی و همسویی با اهداف کلان یک مؤسسه برای تمام همکاران در سطح شعب یک ضرورت اساسی هست مخصوصاً در بحث بانکهای دولتی خوب بالاخره بانکهای دولتی یکسری وظایف عمومی هم برعهده دارند که براساس فرمایشات مقام معظم رهبری در راستای اصل ۴۴ هم تعداد این بانکها هم محدود شده است، حتماً هم با یک ملاحظات این بانکها بصورت دولتی باقی ماندند بقیه باید بصورت غیردولتی اداره بشوند ولی بدیهی است که این نوع سرویس هم از همه بانکها بویژه بانکهای دولتی بیشتر طلب میشود و این همراهی را بیشتر می‌خواهد طبیعتاً همراهی با دستورالعملها و آشنایی با آنها و اجرای آنها از اهم وظایف و مهارتهایی است که ما بصورت فنی و حرفه‌ای نیاز داریم، مهارتهای انسانی دومین دسته از مهارتهایی است که قاعداً ما نیاز داریم که از آنها بهره‌مند بشویم و قدرت مدیریت مناسب، در واقع نیروی انسانی زیرمجموعه برحسب تعداد نفراتی که زیرمجموعه ما در شعب هستند بسیار مهم هست، برقراری رابطه عاطفی به منظور پیشبرد اهداف آن شعبه و آن مؤسسه بسیار بسیار مهم هست و خوب مهارتهای ادراکی شامل قدرت درک پیچیدگیهای ویژه اقتصادی که دیگر الان فکر می‌کنم برای همه ما واضح و مبرهن هست که چقدر پیچیدگیهای اقتصادی الان در جامعه ما حاکم هست و اگر ما درک صحیحی از این پیچیدگیها نداشته باشیم ممکن است که بیراهه برویم من چند وقت پیش خدمت یکی از دوستانمان در سازمان امور مالیاتی عرض می‌کردم، قاعداً مثلاً مقوله‌ای بنام مالیات برای تنظیم اقتصاد هست اما در کنارش درآمد هم بوجود می‌آید حالا اگر ما دنبال کسب درآمد باشیم یعنی آن پیچیدگی را متوجه نشویم قاعداً باید دنبال فعالیتهایی برویم که بیشترین مرادات بین افراد را دارند و از آن مالیات بیشتری کسب کنیم که این اصلاً با روح این ابزار مغایر است مثل این است که ما بگوییم جریمه خوب بالاخره یعنی درآمد پس هر چقدر که خلاف بیشتر جریمه بیشتر درآمد بیشتر، این بشود یک هدف، خوب طبیعی است که ما را گمراه می‌کند در حالیکه جریمه یک عامل بازدارنده است برای اینکه نظم و انضباط به جامعه برگردد بنابراین این پیچیدگیها بسیار مهم هست که درک بشود.

طبیعتاً شناخت متقابل بین اهداف پیچیده مثل شناخت اهداف کارکنان با کارآیی رقبا، هماهنگی و مسائلی از این دست که طبیعتاً یکسو کارآیی شعبه مطرح میشود یکسو هم نیازهایی که بالاخره برای خود شعبه شاید به‌عنوان یک بنگاه کوچک این را مدنظر قرار میدهد و همه اینها نیازمند یک درک عمیق از این نیازها است و برقراری این ارتباط هست قاعداً ما دو دسته عوامل را می‌توانیم شناسایی بکنیم که بر عملکرد ما در شعب اثر می‌گذارد یک دسته بیرونی هست غیرقابل کنترل هست شاید ما به‌عنوان مدیر شعبه و رئیس شعبه نمی‌توانیم روی آنها کنترلی داشته باشیم شاید بسته سیاستی نظارتی مصداق کامل آن است وقتی اعلام شد ما به‌عنوان رئیس شعبه در تعیین آن شاید نقشی نداشتیم و به‌عنوان یک داده هست عوامل محیطی ما هست اما خیلی از عوامل هم در اختیار ما هست به‌عنوان رئیس شعبه، همانطور که خوب اشاره کردند رفتارهایی که در درون شعبه اتفاق می‌افتد حاکی از اینست که افراد درون شعبه می‌توانند خیلی اثرگذار باشند برای جذب منابع و تخصیص منابع که در واقع دو هدف اصلی برای بانکها هست.

همانطور که اشاره شد وظایف سنتی که تاکنون دنبال می‌کردیم شاید در مقطع کنونی یک بازبینی می‌خواهد. مخصوصاً روابط اقتصادی جامعه یک پویایی را در درون خودش دارد زنده است و دائم در حال تغییر شکل است بنابراین ما نمی‌توانیم بگوییم با یک فرآیند ثابت و با یک سرویس ثابت می‌توانیم به همان مجموعه همان سرویسهایی را بدهیم که ده سال پیش می‌دادیم بیست سال پیش می‌دادیم اصلاً قابل قیاس نیست شاید واقعاً الان که آقای مسگرها داشتند می‌گفتند من خودم را

بردم به دهه ۶۰ واقعاً این نوع سرویسها معنی نداشت شما حتماً باید به شعبه خاصی که در آنجا افتتاح حساب کرده بودید مراجعه می کردید در حالیکه الان همه این مرزها شکسته شده و قابل قیاس نیست، موبایل بانکینگ و ابزارهای جدیدی که همه اینها حاکی از این هستند که ما همواره باید پویایی خودمان را داشته باشیم روشهای خودمان را اصلاح بکنیم مطابق با نیازهای جامعه بیاییم جلو و تا جایی که می توانیم نیازهای مشتریان خودمان را شناسایی بکنیم و بر مبنای آن نیازها تغییراتی را که لازم داریم انجام بدهیم.

یک نکته که شاید به عنوان یک مدیر اینجا لازم می دانم خدمت دوستان خودم و سروران عزیز عرض بکنم این هست که خوب خیلی وقتها هست ما با چالشهایی روبرو می شویم در شبکه بانکی مخصوصاً در شعب طبیعی است که ما سعی می کنیم از فرآیند معمول خودش این چالشهای را حل کنیم اما دوستان ضعیفی مثل بنده سعی می کنند که اینها را در قالب انجام وظیفه دنبال کنند. می گویند خوب مثلاً فرض می کنیم یک شیشه ای در شعبه شکسته. می گویند خیلی خوب ما نامه اش را می نویسیم آن وقت در هر حال هر موقع که آمدند عوض کردند، عوض کردند، نکردند هم نکردند دیگه ما نامه را نوشتیم پس ما کار خودمان را کردیم کار ما مکاتبه بوده است اما یک موقع هست که می گوئیم نه کار ما در واقع تعویض آن شیشه بوده و رفع آن عیب بوده بنابراین مکاتبه کردیم پیگیری می کنیم حتماً به یک سرانجام آن را برسانیم.

اما خوب طبیعی است که تشخیص این معضل بسیار کار سختی است بعضی وقتها ما به بعضی از دوستانمان می گوئیم که خوب در جهت جذب منابع، شما در واقع حرکت مثبتی را داشته باشید و در واقع فراتر از مقررات حاکم. بیاییم و سعی کنیم با یک ارتباط منطقی با مشتریان این منابع را در شعبه خودتان تجهیز کنید یک دفعه خوب می بینید که متأسفانه بعضی از دوستان مرزها را رد می کنند که خوب این هم گونه ای از افراط و تفریط هست. ایجاد تعادل در بین این مجموعه کارکرد مدیران موفق هست که نمونه آنها بین این ۲۰۰ نفری که اینجا جمع شدند وجود دارد. من خیلی وارد این مقوله نمی شوم این جمع جمعی نیست که ما بخواهیم بیشتر راجع به این نوع مسائل صحبت کنیم چون همه استاد هستند و ضروری نمی بینم که راجع به مسائل حرفه ای مان صحبت کنم فقط به عنوان یک عضو کوچک از این مجموعه و به عنوان یک مسئول در این شبکه خدمت دوستانم عرض می کنم که کار کردن در شبکه بانکی بسیار سخت شده و بسیار بسیار هزینه زاست. اما ما وظیفه داریم در جهت تعالی کشورمان این مسئولیت را به نحو احسن انجام بدهیم علیرغم سختی هایی که داریم، علیرغم اتفاقات ناگواری که افتاده و علیرغم بدبینی هایی که وجود دارد باید تلاشمان را مضاعف بکنیم. انشاءالله از این اصل هم بگذریم و باز بتوانیم در کلان کشور نقش ایفا کنیم.

همه ما می دانیم که کشور ما یک طوری است که نگاه نگاه بانکی است یعنی هیچ تجهیز منابعی و هیچ سرمایه گذاری امکان ندارد که وجود داشته باشد که در آن بانک، نقش ایفا نکند و خوب بالاخره متأسفانه هم اینطوری شده شما هر کاری که می کنید دچار مشکل هستید و در واقع دچار سؤالات زیادی هستید من به عنوان خاتمه عرایضم یک مورد را عرض کنم یکی از این بزرگان که توی حوزه بانکی هم بالاخره فعالیت داشت ولی الان فعالیت ندارد مراجعه کرده بود می گفت که آقا مثلاً فلان جا یک متقاضی از تسهیلات استفاده کرده و ما هم در جهت کمک به توسعه منطقه آمده ایم دارایی شخصی خودمان را در ترهین بانک قرار دادیم تا این فرد بتواند از این منابع استفاده کند و توسعه منطقه شکل بگیرد ما خیلی از ایشان تشکر کردیم که چنین کاری کرده بعد گفتیم خوب حالا مشکل چیه گفت مشکل این که تسهیلات اعطایی معوق شده و ایشان پرداخت نمی کند گفتم خوب این خیلی بد شده حالا چکار می شود کرد گفت خوب اولین کار این که این دارایی من را از ترهین خودتان در بیاورید بعد بروید دنبال آن فرد زیرا کوتاهی کرده اید و چرا تسهیلات را وصول نکردید و این مسئله را یکجوری حل کنید که دیگر به من ارتباطی نداشته باشد. خوب نگاهها طبیعی است که نگاههای خیلی مثبتی نیست و کار شما بسیار سخت است و اگر بخواهید در واقع به این نوع نگاهها هم توجه کنید کار پیچیده تر می شود. به برکت صلوات بر محمد و آل محمد من عرایضم را تمام می کنم.