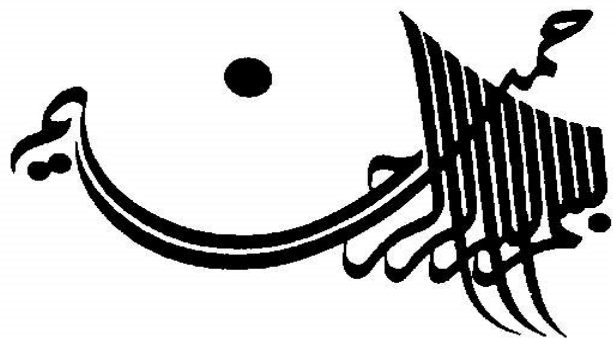




کدهای رفتاری متناسب کارکنان بانک پارسیان

(Code of Conduct)



عنوان :

کدهای رفتاری کارکنان بانک پارسیان بر مبنای مدل شایستگی رفتاری

بهمن ماه 1396

فهرست مطالب

4	مقدمه.....
5	مختصری پیرامون فرآیند تدوین مدل شایستگی رفتاری بانک پارسیان.....
6	مدل شایستگی رفتاری بانک پارسیان.....
7	کدهای رفتاری متناسب با مدل.....
7	ارتباطات:.....
9	تمایل به یادگیری و جستجوگری:.....
10	خلاقیت:.....
11	کارتیمی:.....
12	مسئولیت پذیری:.....
13	تفکر سیستمی:.....
14	انعطاف پذیری:.....
15	تصمیم گیری:.....
16	خانواده گرایی:.....
17	پیگیری و نتیجه گرایی:.....
18	اخلاق حرفه ای:.....
19	هوش عاطفی:.....
20	مدیریت عملکرد:.....
21	مدیریت تعارض:.....
22	هوشیاری محیطی (فقط مدیران):.....
23	مشتری مداری:.....
24	پاسخگویی به دستگاه نظارتی:.....
25	الهام بخشی (فقط مدیران):.....
26	تفکر استراتژیک:.....

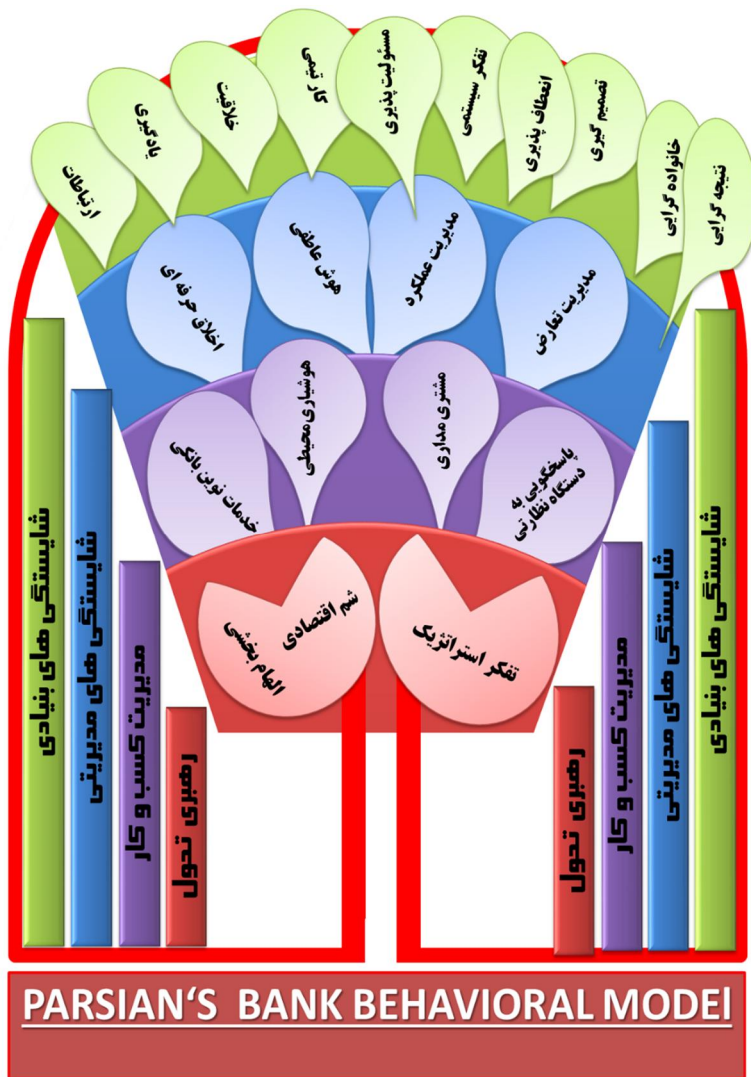
مقدمه

از دهه 1990، اکثر شرکت های بزرگ جهان، ضوابط کرداری - رفتاری را برای مدیریت بهتر جنبه های نرم سازمانی خود تنظیم و به کار گرفتند. کدهای رفتاری (code of conduct) یا قواعد رفتاری مجموعه ای از اصول، ارزش ها، استانداردها هستند که راهنمای تصمیم گیری ها و شیوه کار سیستم های یک سازمان می باشند به روشی که منجر به رفاه ذینفعان اصلی سازمان و احترام به حقوق تمام مشتریان سازمان می شوند. در واقع هر سازمانی از کارکنانش انتظاراتی دارد که چطور با خودشان و مردم رفتار کنند، به مجموعه ای از اصول که بر این انتظارات حاکم می باشد کدهای رفتاری اطلاق می شود و می تواند شامل موضوعاتی اعم از صداقت، رفتار منصفانه، ارزش های کلیدی همچون کار تیمی و رفتار اخلاقی و مناسب باشد. در این رابطه معمولاً مناسبات فرهنگی و عرف سازمان در انتخاب شیوه تنظیم این ضوابط رفتاری اثرگذار هستند. در این پژوهش با توجه به شناسایی مدل شایستگی رفتاری کارکنان در سطوح مدیریتی بانک پارسیان و نیز سوابق مرتبط صورت گرفته در بانک، تلاش گردید تا از طریق روش تحلیل کیفی تم، کدهای رفتاری مرتبط با هریک از شایستگی های مندرج در مدل شناسایی گردد. تحلیل تم، بیان کننده روشی است که در آن محقق از طریق بازخوانی مکرر و غوطه ور شدن در داده ها، کدهای اولیه ای را شناسایی و سپس آن ها را ابتدا در قالب تم فرعی و نهایتاً تم های اصلی تقسیم بندی می نماید و برای هم تم، با دقت نامی انتخاب می کند. (که در این بررسی برای هر تم اصلی، عنوان شایستگی رفتاری مرتبط لحاظ گردید.) در ادامه پس از ارائه خلاصه ای از نحوه تدوین مدل شایستگی های رفتاری مدیران، به معرفی کدهای رفتاری مرتبط با هر شایستگی می پردازیم.

مختصری پیرامون فرآیند تدوین مدل شایستگی رفتاری بانک پارسیان

با توجه به ضرورت توانمندسازی کارکنان در عرصه شایستگی های رفتاری و ارائه آموزش های متناسب کاربردی ، اقدام به نیازسنجی آموزشی با رویکرد «آموزش مبتنی بر شایستگی^۱» گردید. برای این منظور تیم تحقیق ، پس از انجام مصاحبه با برخی از خبرگان در سطوح مختلف سازمانی و بررسی تجارب نزدیک به 40 سازمان داخلی و خارجی ، خزانه شایستگی های رفتاری اولیه را شناسایی و اقدام به برگزاری کارگاه های اعتبارسنجی شایستگی در سطح خبرگان مرتبط بانک نمود. و پس از بررسی و اعتبارسنجی شایستگی های رفتاری و بدست آمدن وضعیت امتیاز و نحوه قرار گرفتن آنها در توزیع نرمال ، مواردی حذف ، ادغام و نهایی گردید. و بر آن مبنا مدل شایستگی رفتاری سطوح مدیریتی بانک پارسیان به شرح ذیل ارائه گشت.

مدل شایستگی رفتاری کارکنان بانک پارسیان



کدهای رفتاری متناسب با مدل

❖ ارتباطات :

ضمن احترام به تمامی گویش های فرهنگی ، پاسخگوی نظرات (همکاران، مرئوسان، روسا، همتران و ارباب رجوع)

به روش ساده ، مودب و با ظاهری آراسته و چهره ای متبسم باشد . کدهای رفتاری این شایستگی عبارتند از :

- آراستگی ظاهری :

✓ توجه به آراستگی در پوشش و زیورآلات و استفاده از عطر در عین رعایت عرف جامعه و توجه به

جایگاه و شأن بانک ؛

✓ داشتن لگوی بانک (بج سینه) بر روی فرم و یا کت ؛

✓ خود داری از پوشیدن پوشاک و کفش غیررسمی در محل کار؛

- رفتار :

✓ تماس چشمی و داشتن چهره متبسم و گشاده؛

✓ پیش قدم در ایستادن و سلام کردن با لحنی دوستانه ؛

✓ پرهیز از رفتارهای خشن و تند ؛

✓ پرهیز از تمسخر لهجه و شکل رفتار دیگران ؛

✓ پرهیز از تلفن های غیر ضروری و اتلاف زمان در شبکه های اجتماعی در محیط کار؛

✓ کم بودن صدای زنگ موبایل در محل کار ؛

✓ شرکت در شادی ها و غم های همکاران؛

- شنود و گفت :

✓ معرفی کوتاه و کامل خود در ملاقات رسمی؛



✓ با دقت گوش کردن به مخاطب ؛

✓ صحبت کردن ساده و شفاف ؛

✓ آموزش و کاربرد واژه های تخصصی به همکاران جدید؛

✓ پرهیز از پیچ پیچ کردن در جمع؛

✓ پرهیز از شوخی های زننده و کلمات نامناسب در محیط کار ؛

- مدیریت جلسات

✓ برقراری هر جلسه بر مبنای صورت جلسه و پیگیری مصوبات پیشین و با اطلاع مقام مافوق خود؛

✓ اطلاع رسانی مناسب با مخاطبین جلسه ؛

✓ تا حد امکان استفاده از آیات قرآن ، احادیث ، شعر و نثرهای ادبی برای شروع جلسات ؛

✓ حضور به موقع در محل جلسه (تا حد امکان 5 دقیقه قبل از برگزاری) و اتمام مطابق برنامه زمانی

اعلامی؛

✓ پرهیز از اتلاف زمان و تعارفات زاید؛

✓ گوش کردن دقیق به اظهار نظر دیگران و پرهیز از قطع نمودن حرف ایشان؛

✓ صحبت و اعلام نظر مطابق اعلام رئیس جلسه در زمان تعیین شده ؛

✓ پرهیز از کلی گویی ، اظهار نظرهای بدون مدارک و مستندات و بدون آگاهی و دانش ؛

✓ تا حد امکان پرهیز از به تاخیر انداختن و موکول نمودن کارها به جلسات بعدی؛

✓ بی صدا یا خاموش کردن زنگ تلفن همراه در حین برگزاری جلسه ؛

✓ تا حد امکان پرهیز از پاسخ به تلفن در حین برگزاری جلسه ؛

✓ تنظیم صورتجلسه و گزارش روشن برای تحقق نتیجه و دستاوردهای جلسه ؛

❖ تمایل به یادگیری و جستجوگری:

دغدغه نادانسته های کاری اش را دارد و دائماً در صدد بدست آوردن آخرین اطلاعات، دانش و مهارت های مرتبط با

حوزه کاری خود می باشد. کدهای رفتاری این شایستگی عبارتند از :

✓ نقد پذیر و متمایل به جستجوی باز خورد درباره نقاط ضعف و قوت خود؛

✓ کسب ایده های جدید و استفاده موثر از آنها ؛

✓ به روز نگه داشتن دانش و مهارت های خود ؛

✓ یادگیری از شکستها و موفقیتها؛

✓ پرهیز از عدم یادگیری در هر سمت سازمانی ؛

✓ مشارکت در کلاس های آموزشی تدارک دیده شده بانک ؛

✓ گشاده رویی در انتقال دانش و اطلاعات به سایر همکاران؛

✓ تسلط بر اطلاعات و بخشنامه های مرتبط با حوزه کاری خود؛

✓ آگاهی از برنامه های آموزشی مرتبط با خود ؛

❖ خلاقیت :

بتواند شیوه‌های جدید انجام کارها را کشف نماید. و همواره در راه بهتر نمودن فرآیندهای کاری تلاش نماید. کدهای

رفتاری این شایستگی عبارتند از :

- ✓ مشارکت در نظام پیشنهادات بانک و کسب پاداش‌های مرتبط در صورت خاص بودن؛
- ✓ بررسی مجدد راهبردها و شیوه‌های سنتی برای بهبود انجام امور جاری و فرآیندهای کاری؛
- ✓ جستجوی روشها و شیوه‌های جدید و بررسی مسائل و فرصتها از دیدگاهی منحصر به فرد؛
- ✓ مشاهده الگوها و موضوعاتی که برای سایرین به سادگی آشکار نمی شود؛
- ✓ صرف وقت به منظور شکل دادن و تغییر ایده‌های جدید؛
- ✓ تشویق دیگران برای یافتن نظرات و دیدگاه‌های جدید ؛
- ✓ استقبال از ایده‌های جدید کارکنان ؛
- ✓ بستر سازی لازم برای بروز خلاقیت کارکنان ؛

❖ کار تیمی :

جهت انجام فعالیت های کاری از نقطه نظرات همکاران استفاده نموده و در راستای ایجاد اعتماد و تفاهم مشترک با

سایر کارکنان فعالیت نماید . کدهای رفتاری این شایستگی عبارتند از :

- ✓ تلاش در تسهیل حل و فصل سازنده تضادها ؛
- ✓ تلاش در افزایش اعتماد متقابل؛
- ✓ تشویق همکاری، هماهنگی و آشنایی با واحد کاری؛
- ✓ تا حد امکان اتخاذ تصمیمات با مشارکت و همفکری تیمی ؛
- ✓ پذیرش شکست و موفقیت به عنوان نتیجه کار تیمی ؛
- ✓ پرهیز از بزرگ نمایی کار خود و کوچک شمردن کار دیگران ؛
- ✓ تشویق به اشتراک گذاشتن اطلاعات ؛
- ✓ مشارکت داشتن با افراد در فرآیندهای کاری ؛
- ✓ آمادگی کار کردن به طور موثر در سراسر مرزهای سازمان برای تحقق یک هدف مشترک؛

❖ مسئولیت پذیری :

به بانک و اهداف آن علاقمند بوده و تلاش می کند تا قوانین و مقررات را رعایت نماید. و همچنین در صورت بروز اشتباه ، خطای خود را پذیرفته و در جهت کاهش و حذف آن اقدام نماید. کدهای رفتاری این شایستگی عبارتند از :

- ✓ تلاش برای انجام وظایف خود در زمان مقرر؛
- ✓ متعهد به رعایت قوانین و استانداردهای کاری؛
- ✓ پرهیز از اتلاف وقت در زمان کاری؛
- ✓ پرهیز از استفاده از امکانات بانک برای امور شخصی؛
- ✓ رعایت صرفه و صلاح سازمان در شرایط سخت نظیر کمبود منابع ؛
- ✓ پرهیز از دادن قول یا وعده هایی که در توان انجام فرد نیست ؛
- ✓ پذیرش مسئولیت کار خود و پرهیز از انداختن بار مسئولیت بر دیگران ؛

❖ تفکر سیستمی :

علاوه بر شناخت جزئیات کار خود و انجام شرح فعالیت های آن ، از اثر آن بر سازمان آگاهی دارد. در واقع ماورای جزئیات فکر می کند. کدهای رفتاری این شایستگی عبارتند از :

- ✓ پرهیز از بخشی نگری و دیدن بانک به مثابه یک کل واحد ؛
- ✓ درک ضرورت توزیع منابع مالی و فیزیکی در بخش های مختلف بانک ؛
- ✓ توانایی تشخیص ارتباطات داخلی بین مسائل و فرایندهای کاری بانک ؛
- ✓ دیدن جزئیات کاری در چارچوب یک دید کلان و جامع ؛
- ✓ باور به بالندگی اجتماعی در اثر بالندگی سازمانها و بانک پارسیان ؛

❖ انعطاف پذیری :

توانایی سازگار نمودن افکار ، رفتار و احساسا خود را با تغییرات مدنظر بانک دارد. کدهای رفتاری این شایستگی

عبارتند از :

- ✓ انعطاف پذیری و پرهیز از موضع گیری در مقابل تغییرسیاستها و جابه جایی های بانک ؛
- ✓ احترام به اعتقادات و ارزش های فردی و سازمانی ؛
- ✓ هماهنگی رفتار خود در برابر اطلاعات جدید یا شرایط متغیر مدنظر بانک؛
- ✓ استقبال از روشهای جدید انجام امور؛
- ✓ تمایل به آزمایش روش های جدید انجام کار ؛
- ✓ حفظ تمرکز، خونسردی ، خوشبینی و تداوم عملکرد موثر به هنگام روبرو شدن با فشارهای کاری؛

❖ تصمیم‌گیری :

قبل از تصمیم‌گیری نتایج هر تصمیم را با تکیه بر دانش و تجربه خود بررسی و تحلیل نموده و جهت حل مسائل کاری چه در جلسات کاری و چه در سامانه پیشنهادات نقطه نظرات خود را ارائه دهد. کدهای رفتاری این شایستگی عبارتند از :

- ✓ مهارت در شناسایی عوامل خلق مساله یا مشکل؛
- ✓ بررسی مساله یا مشکل بصورت موجز و جامع ؛
- ✓ تشخیص مفروضات از حقایق ؛
- ✓ ارائه راه حل ها و پیشنهادهای خلاق ؛
- ✓ توجه به اثرات کوتاه و بلند مدت تصمیم اخذ شده ؛
- ✓ دارای اشتیاق ، قاطعیت و شفافیت در تصمیم‌گیری؛
- ✓ مهارت در شناخت شرایط ریسک و تصمیم‌گیری در آن ؛
- ✓ باور به اثرات مثبت تفویض اختیار به کارکنان متناسب ؛

❖ خانواده گرایی :

- ✓ خوشنامی، درخشش و اعتبار پارسیان / خوشنامی، درخشش و اعتبار ماست؛
- ✓ مشکل بانک / مشکل ماست. مشکل همکار / مشکل ماست. مشکل مدیر / مشکل ماست؛
- ✓ باور دارد که دغدغه همکار / دغدغه بانک است؛
- ✓ بانک قدردان زحمات فرد و فرد قدردان خدمات بانک است؛
- ✓ حلقه اتصال خود در خانواده پارسیان را صداقت، شفافیت و راز داری می داند؛
- ✓ بانک پارسیان خانه دوم ما و همکارانمان خانواده ما هستند؛
- ✓ افتخار ما خدمت به مردم در کسوت پارسیان است؛

❖ پیگیری و نتیجه گرایی :

پر انرژی بوده و با وجود موانع کاری، برای پیشرفت کار فعالانه تلاش می کند و از فائق آمدن بر مشکلات کاری

لذت ببرد.

- ✓ داشتن تعهد و انرژی لازم برای تحقق اهداف ؛
- ✓ پرهیز از موضوعات بی اهمیت و متمرکز شدن بر موضوعات با اهمیت ؛
- ✓ پایدار و صبور در برابر ناملازمات و یا تضادهای کاری ؛
- ✓ جستجو و بکارگیری روشهای منطقی برای غلبه بر موانع کاری؛
- ✓ تلاش و مقاومت کافی حصول نتیجه ؛
- ✓ درک اثرات کارهای نیمه تمام بر فعالیت های بانک و آینده فردی و سازمانی کارکنان ؛

❖ اخلاق حرفه ای :

اخلاق حرفه ای، مجموعه ای از اصول و استانداردهای سلوک بشری است که رفتار افراد و گروه ها را تعیین می کند. در حقیقت، اخلاق حرفه ای، یک فرایند تفکر عقلانی است که هدف آن، محقق کردن این امر است که در سازمان چه ارزش هایی را چه موقع باید حفظ و اشاعه نمود. کدهای رفتاری این شایستگی عبارتند از :

- ✓ پرهیز از خوشامدگویی ها و رفتارهای اغراق آمیز به قصد تطمیع و یا رسیدن به امتیاز ؛
- ✓ بی آگاهی و اطلاع حرفی نمی زند و برای حرف خود ارزش قائل است ؛
- ✓ پایبندی به رازداری ، صداقت و راست گویی ؛
- ✓ احترام به ارزش های دینی و آئین های مذهبی و مشارکت در برنامه های مرتبط به آن در بانک ؛
- ✓ عدم همکاری با سازمانها و ارگان های رقیب بانک ؛
- ✓ پرهیز از استفاده شخصی از موقعیت ، اطلاعات ، امکانات و یا مقام سازمانی ؛
- ✓ پرهیز از گفتارهای مخرب ، یأس آور و اغراق آمیز ؛
- ✓ پرهیز از انجام هر کاری که منجر به مخدوش نمودن تعهدات نسبت به سهامداران، مشتریان و دیگر ذی نفعان گردد ؛
- ✓ پرهیز از افشای اطلاعات محرمانه و یا در اختیار افراد غیر مرتبط قرار دادن ؛

❖ هوش عاطفی :

خود را عضو خانواده پارسیان دانسته و دوستی را به رقابت غیرسالم ترجیح می‌دهد و در مواقع اضطرار، فشارها و استرس اعتماد به نفس خود را از دست نداده و بر اعمال، رفتار، هیجانات و احساسات خود تسلط دارد. کدهای رفتاری این شایستگی عبارتند از :

- ✓ اطلاع از نقاط ضعف و قوت خود؛
- ✓ شناخت موقعیت های بروز رفتارهای هیجانی خود؛
- ✓ دارای توانایی درک کردن احساسات، انگیزش و واکنش های دیگران و تطبیق رفتار خود براساس آنها؛
- ✓ معاشرت راحت و صمیمی مطابق عرف با دیگران؛
- ✓ باور به پشتیبانی عاطفی مدیران از کارکنان در هنگام بروز مشکلات ؛
- ✓ تلقی بانک پارسیان به عنوان خانواده خود و تلاش در جهت افزایش صمیمت در آن؛
- ✓ بردباری و آرامش در مقابل اشتباه دیگران و تا حد امکان دادن فرصت جبران ؛

❖ مدیریت عملکرد :

از اهداف و معیارهای عملکرد شغلی مطلع بوده ، و مهارت ارزیابی درست عملکرد خود و کارکنان تحت بررسی را به

خوبی دارد. کدهای رفتاری این شایستگی عبارتند از :

- مدیریت عملکرد ویژه مدیران :

- ✓ آگاهی صریح و شفاف از اهداف و معیارهای عملکرد ؛
- ✓ مهارت در تشریح و تبیین اهداف و معیارهای عملکردی برای کارکنان تحت سرپرستی ؛
- ✓ مهارت مربی گری و پرورش کارکنان تحت سرپرستی مطابق با اهداف عملکردی مورد انتظار؛
- ✓ مهارت در استفاده از شیوه های درست جمع آوری اطلاعات و ارزیابی عملکرد کارکنان تحت سرپرستی ؛
- ✓ انعکاس بازخورد درست و به موقع به کارکنان تحت سرپرستی ؛
- ✓ پرهیز از قضاوت های احساسی و مغرضانه در خصوص کارکنان تحت سرپرستی ؛
- ✓ بسترسازی ارتقاء کارکنان تحت سرپرستی بر مبنای شرایط عمومی مدنظر بانک و سطح عملکرد فنی آنان ؛

مدیریت عملکرد ویژه کارکنان :

- ✓ آگاهی از اهداف و معیارهای سنجش عملکرد خود ؛
- ✓ تلاش در تقویت نقاط قابل بهبود خود ؛
- ✓ پرهیز از قضاوت های شخصی در رشد همکاران دیگر؛

❖ مدیریت تعارض :

برای بروز تعارض و اختلاف در کار ارزش قائل شده و آن را نشانه توسعه کاری بدانند. و مهارت شناسایی دلایل ایجاد

تعارض بین خود و دیگران و راهکارهای حل اختلافات را بدانند. کدهای رفتاری این شایستگی عبارتند از :

- ✓ تشخیص ارزش بالقوه تعارض برای ایجاد تغییر و نوآوری؛
- ✓ دانستن این نکته که چه زمانی با تعارض برخورد شود و چه زمانی از آن اجتناب ؛
- ✓ پرهیز از رفتارهای تبعیض آمیز نظیر قوم گرایی، مقایسه صف و ستاد ، عوامل جنسیتی و ... در سطح بانک ؛
- ✓ پرهیز از رفتارهای خبرچینی ، غیبت کردن ، سرک کشیدن در وسایل شخصی همکار، بکار بردن اصطلاحات کنایه آمیز ، تحریک نقاط ضعف و حساسیت های یکدیگر و... ؛
- ✓ جستجوی راه حل های برنده/ برنده در بروز تعارض ها ؛
- ✓ کسب توافق بر سر یک راه حل و ایجاد تعهد نسبت به اجرای اثربخش آن؛
- ✓ پذیرش تفاوت در نوع نگرش ما نسبت به یک موضوع یکسان ؛
- ✓ پرهیز از رقابت های غیر سالم ؛
- ✓ پرهیز از رقابت با بانک و یا انجام کار برای شرکت ها ، یا سازمانهای زیر نظر بانک ؛
- ✓ مشورت با مقام مافوق در صورت بروز تعارض های دشوار ؛
- ✓ عدم استفاده از موقعیت بانک در جهت کسب سود مالی و یا اعتبار شخصی ؛
- ✓ کاهش سطح شایعات از طریق افزایش شفاف سازی ؛
- ✓ دریافت اطلاعات از کانال های رسمی بانک ؛

❖ هوشیاری محیطی (فقط مدیران) :

یکی از مهمترین نقش های مدیران روشن سازی مسیر است. برای انجام مؤثر این نقش لازم است که مدیر ابتدا فرصت ها را به خوبی درک کند و در ضمن، موانع و محدو دیت هایی که در سر راه وجود دارند را شناسایی کند. کدهای رفتاری این شایستگی عبارتند از :

- ✓ پرهیز از لطمه زدن به اعتبار بانک پارسیان از طریق هر نوع فعالیتی ؛
- ✓ شرکت در مناسبت های مرتبط ملی و سازمانی متناسب با چارچوب های بانک ؛
- ✓ امکان آماده سازی شرایط و فرایندها در راستای پشتیبانی از بانک ؛
- ✓ مهارت در خلق و حفظ تغییر در میان افراد، منابع مالی، تکنولوژی و فرایندها ؛
- ✓ مهارت در خلق محیط کاری مناسب برای ابراز وجود راحت و انجام فعالیت های بدون ترس ؛
- ✓ آماده سازی افراد به منظور تطبیق با تغییر ؛
- ✓ آگاه نگه داشتن افراد درباره پیشرفت تغییر ؛
- ✓ درک موضوعات بین الملل در رابطه با کسب و کار ؛
- ✓ درک تاثیرات موضوعات اخلاقی و فرهنگی و سیاسی بر کسب و کار ؛
- ✓ یکپارچگی اطلاعات محلی و جهانی برای تصمیمات مؤثر در مکانهای مختلف ؛
- ✓ تجزیه و تحلیل روندها و جستجوی فرصتها به منظور ارتقا عملکرد سازمانی ؛

❖ مشتری مداری :

می داند که مشتری در هر سطحی از سازمان مهمترین ناظر بر فعالیتهای او بوده و وی را یک هدف زود گذر نمی داند.

و چنین می پندارد که ما با خدمتی که به مشتری ارائه می نماییم به او لطف نمی کنیم ، بلکه او از این طریق فرصتی

برای ادامه کار به ما می دهد و در حق ما لطف می کند. . کدهای رفتاری این شایستگی عبارتند از :

- ✓ می داند که او به ما وابسته نیست ، ما به او وابسته هستیم؛
- ✓ دیدن مشتری نه به عنوان یک هدف زودگذر بلکه به عنوان هدف و غایت همه فعالیت های بانک ؛
- ✓ باور به حفظ و نگهداری از اطلاعات مشتریان به عنوان وظیفه اصلی خود ؛
- ✓ آمادگی و گشاده رویی در ارائه مشاوره و راهنمایی درست به مشتریان؛
- ✓ پرهیز از ارائه اطلاعات دروغ و غلط به مشتریان و تلاش در به روز نمودن دانش مرتبط خود؛
- ✓ پرهیز از دادن وعده های غیر واقعی به مشتریان ؛
- ✓ اطلاع به مشتریان نسبت به هرگونه تضاد منافع و یا ریسک های قانونی ؛
- ✓ پرهیز از تعلل و اتلاف زمان در انجام کار مشتری و موکول نمودن آن به دیگران؛
- ✓ پرهیز از تبعیض در ارائه خدمات به مشتریان بانک ؛
- ✓ راهنمایی درست مشتریان در استفاده از سیستم شکایات و اعلام نظرات ؛
- ✓ پذیرش مشتاقانه نقد مشتریان به عنوان راهی برای توسعه عملکرد خود؛
- ✓ فروتنی و رعایت ادب در برخورد با مشتریان ؛
- ✓ قدردانی و تشکر از همراهی مشتریان با بانک ؛
- ✓ داشتن ارتباط دوستانه با مشتریان و شرکت در مناسبت های ایشان با فرستادن پیام، هدیه و یا گل ؛

❖ پاسخگویی به دستگاه نظارتی :

- ✓ پرهیز از انجام هرگونه معامله و مبادله مالی خارج از چارچوب دستورالعمل های بانک؛
- ✓ پیشگیری از تخلف هریک از همکاران و اعلام گزارش آن به مقام مافوق در صورت مشاهده ؛
- ✓ اطلاع کامل از قوانین و استانداردهای محیط کاری خود ؛
- ✓ صداقت و امانت در ارائه اسناد و مستندات مورد درخواست دستگاههای نظارتی در چارچوب دستورالعمل های بانک؛
- ✓ آگاهی از مجازات و عدم بخشش بانک درخصوص جعل و یا دستکاری در اسناد ؛
- ✓ آگاهی از حدود نگهداری و افشای اطلاعات سازمانی؛
- ✓ افشای اطلاعات برای مراجع ذی صلاح، تنها در صورت صدور مجوز مافوق ؛
- ✓ آگاهی از تخفیف در تنبیه در صورت اعلام خود فرد به تخلف ؛
- ✓ آگاهی از خط قرمز بانک شامل (شراکت، قرض دادن یا گرفتن پول ، دریافت تسهیلات و یا هر چیز ارزشمند دیگری از رقا ، تامین کنندگان و مشتریان) ؛

❖ الهام بخشی (فقط مدیران) :

رهبران خاصی هستند که عملکرد آنها در واقع آمیزه ای است از رفتارهای گوناگون که نمی توان به راحتی آنها را به صورت یک رشته قوانین مشخص و معین درآورد. کسانی هستند که خودعلت به وجود آمدن اتفاقات هستند، آنها ابتکار عمل را به دست می گیرند و دیگران را متقاعد می کنند تا به انگیزه و آرمان آنها پیوندند. کدهای رفتاری این شایستگی عبارتند از :

- ✓ مهارت در شناسایی، ایجاد و مدیریت مشارکتهای درون و برون سازمانی؛
- ✓ مهارت در به حداکثر رساندن اثربخشی فردی و سازمانی کارکنان؛
- ✓ توانایی انجام فعالیت در سراسر مرزهای سازمان (بخش های مختلف) ؛
- ✓ توانایی گسترش شبکه های ارتباطی و ائتلافها در سراسر سازمان در راستای اهداف بانک ؛
- ✓ مهارت در استفاده از روشهای مناسب برای تغییر نگرش، باورها و رفتارهای دیگران ؛

❖ تفکر استراتژیک :

نگاه بلندمدت نسبت به مسائل داشته و توانایی درک شرایط بازار و نیازهای مشتریان را داشته باشد . کدهای رفتاری این

شایستگی عبارتند از :

- ✓ درک آثار روندهای اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و جهانی اثرگذار بر بانک؛
- ✓ درک شرایط بازار و نیازهای مشتری؛
- ✓ درک جایگاه بانک در بازار؛
- ✓ داشتن نگاه بلندمدت نسبت به مسائل بانک؛
- ✓ تقویت موقعیت رقابتی بانک از طریق پیشنهاد استراتژی های نوآورانه و خلاق؛
- ✓ مهارت در شناسایی فرصت ها و ریسک های کلان اثرگذار بر بانک؛
- ✓ شناخت مدل کسب و کار نوین بانک و سناریوهای مترتب بر آن؛
- ✓ مهارت در ایجاد درک مشترک از چشم انداز بلندمدت بانک؛
- ✓ حصول اطمینان از تبیین درست مسئولیت ها و انتظارات برای اجرای استراتژی ها؛
- ✓ تخصیص منابع با توجه به اولویت های مشخص شده؛