

مرکز خدمات و شناسایی و مشاوره شهر

شهر بانگ

پیکر الهی

<http://www.iuea.ir>



مرکز خدمات و شناسایی و مشاوره شهر

شهر بانگ

**رویکردهای نوین در توسعه
استعدادهای سازمانی**

دکتر حسین محمدپورزندگی
مدیر عامل و نایب رئیس هیأت مدیره بانک شهر،
رئیس انجمن علمی اقتصاد شهری ایران و
مدیرمسئول مرکز روان شناسی و مشاوره شهر

<http://www.iuea.ir>



فهرست مطالب

- مدیریت استعداد در نظام بانکی
 - تجربه عملیاتی بانک شهر در مدیریت استعداد
 - راه اندازی مرکز روان شناسی شهر
 - راهکارهای مدیریتی
 - انتظارات از همایش
 - جمع بندی و نتیجه گیری
- مقدمه
 - ضرورت مدیریت استعداد
 - رویکردهای نوین توسعه استعدادها
 - آموزش و یادگیری
 - توسعه مسیر پیشرفت شغلی
 - مدیریت عملکرد
 - چرخش شغلی
 - استاد- شاگردی
 - مربیگری
 - یادگیری خود- هدایت گر
 - جانشین پروری

<http://www.luea.ir>



مقدمه

امروزه، انسان به عنوان سرمایه انسانی، **یک دارایی** بسیار مهم برای سازمان تلقی می شود و **مدیریت اثربخش آن**، رمز موفقیت هر سازمانی است. کارکنان به عنوان تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار، معرفی شده و در عرصه اقتصاد دنیایی، این امر بیش از پیش به واقعیت پیوسته است.



<http://www.luea.ir>

مؤسسه بااندیش
مؤسسه تخصصی پژوهش و مشاوره

مرکز خدمات روانشناسی و مشاوره تهران

مقدمه

امروزه سازمان‌هایی موفق خواهند بود که برای کارکنان خود فرصت‌هایی فراهم نمایند تا **استعدادهای بالقوه** خود را شکوفا کرده و توانایی‌های خود را به حد کمال برسانند؛ یعنی **استعدادهای افراد**، به خوبی شناسایی شده و **بستر مناسبی برای استفاده صحیح از این استعدادها** فراهم گردد.




<http://www.iuea.ir>

مؤسسه بااندیش
مؤسسه تخصصی پژوهش و مشاوره

مرکز خدمات روانشناسی و مشاوره تهران

ضرورت مدیریت استعداد

در کشور ما متأسفانه بحث مدیریت استعداد علی‌رغم واقف بودن به اهمیت آن، چندان جدی گرفته نشده است. برای مثال در سال ۲۰۱۳ در گزارش سرمایه انسانی که توسط مجمع جهانی اقتصاد منتشر شده است، در بین ۱۲۲ کشور، ایران رتبه ۱۱۶ را در شاخص ظرفیت جذب استعداد و رتبه ۱۱۰ را در شاخص ظرفیت نگهداری استعداد داشته است.



<http://www.iuea.ir>

بانکدین شهر

مرکز خدمات و مشاوره شهر

ضرورت مدیریت استعداد



بر اساس نتایج مؤسسه
هاکت گروپ در سال
۲۰۱۴، سازمان‌هایی که
توجه بیشتری به
استعدادهای خود دارند،
حداقل ۱۸ درصد درآمد
بیشتری نسبت به
سازمان‌های دیگر دارند.

<http://www.luea.ir>

بانکدین شهر

مرکز خدمات و مشاوره شهر

در پژوهشی که روی ۳۳۰۰۰ کارمند از ۲۳ کشور انجام شد، نتایج نشان دادند
که سازمان‌ها به طور وحشتناکی با مشکل پُر کردن پست‌های کلیدی توسط
افراد مستعد مواجه هستند. همچنین ۴۰ درصد مدیران از مشکلات پر نمودن
پست‌ها به دلیل فقدان نیروی مستعد در بازار شکایت داشتند.




<http://www.luea.ir>



مرکز خدمات و مشاوره علمی

پژوهش‌های آموزشی

اهداف مدیریت استعداد



جستجو و یافتن استعدادهای بالقوه مدیریتی در میان کارکنان
 پرورش و ارتقای شایستگی‌ها، توانمندی‌ها و مهارت‌های مدیریتی
 ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری
 افزایش انگیزه کارشناسان توانمند
 امکان حفظ کارشناسان توانمند و کاهش نرخ جابه‌جایی‌های شغلی
 توجه به توانمندی‌های درون سازمان
 تأمین نیازهای مدیران آینده سازمان
 تنظیم مسیر ارتقای شغلی
 هدفمند کردن آموزش‌های کارکنان

<http://www.iuea.ir>



مرکز خدمات و مشاوره علمی

پژوهش‌های آموزشی



مهم‌ترین رویکردهای نوین توسعه منابع انسانی در سازمان:

آموزش و یادگیری
 توسعه مسیر پیشرفت شغلی
 مدیریت عملکرد
 چرخش شغلی
 استاد-شاگردی
 مربیگری
 جانشین‌پروری

<http://www.iuea.ir>



مرکز خدمات روانشناسی و مشاوره تهران

بنک آینده‌ساز

جانشین پروری

جانشین پروری، ابزاری قوی برای ارزیابی استعداد‌های موجود در سازمان و همچنین توانایی سازمان برای جذب و توسعه استعداد‌های جدید می‌باشد. همچنین برنامه جانشین پروری، دیدگاه روشنی در خصوص استعداد‌های مورد نیاز در آینده و اینکه چگونه باید این استعدادها را در سازمان توسعه داد، ارائه می‌دهد.



<http://www.iuea.ir>

۱

۵



مرکز خدمات روانشناسی و مشاوره تهران

بنک آینده‌ساز

مدیریت استعداد در نظام بانکی

اگرچه استخدام کارکنان آگاه و باهوش مهم است؛ ولی نگهداشت آنها از اهمیت بیشتری برخوردار است. این نکته در نظام‌های بانکی به دلایل ذیل اهمیت دو چندانی دارد:

جلوگیری از مهاجرت استعدادها به بانک‌ها و مؤسسات مالی رقیب

نقش کلیدی افراد مستعد در پیشبرد اهداف نظام بانکی

توجه به توسعه و نگهداشت استعدادها در سازمان، باعث **جذب استعداد‌های بازار بیرونی** می‌شود.

اهمیت دادن به توسعه و نگهداشت استعداد‌های درونی، به نوعی **وجهه و برند بانک** را در نزد استعداد‌های بازار بیرونی افزایش می‌دهد.

اگر بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری، نتوانند زمینه‌های توسعه و نگهداشت هرچه بهتر استعداد‌های خود را فراهم آورند، علاوه بر اینکه **استعداد‌های فعلی خود را از دست می‌دهند**، در آینده نیز با فقدان افراد با کفایت و شایسته جهت **پر کردن پست‌های سازمانی مواجه** خواهند شد که این امر می‌تواند در درازمدت بر میزان سهم آنها در بازار رقابتی تأثیر بسزایی گذاشته و از آن بکاهد.

<http://www.iuea.ir>

۱

۵



مدیریت استعداد در نظام بانکی



نگهداشت هدفمند کارکنان، یک تلاش اثربخش **هزینه- سودمندی** است، زیرا وقتی کارمندی شایسته و کارآمد به هر علت سازمان را ترک کند، در کنار تجربه، **توانمندی‌ها** و **سرمایه ارزشمندی** که با رفتن او از سازمان جدا می‌شود، هزینه‌های گوناگون جذب مجدد نیروی جایگزین، هزینه ناشی از ترک خدمت نیروی به کار گرفته شده جدید، هزینه‌های توجیه و آموزش نیروهای جدید و هماهنگ کردن آنها با الزامات، انتظارات، ارزش‌ها و فرهنگ سازمان و هزینه فرصتی را که صرف پر کردن خلاء ناشی از ترک خدمت افراد می‌شود نیز بر سازمان تحمیل خواهد کرد.



تجربه عملیاتی بانک شهر در مدیریت استعداد



شهر بانک

راه اندازی مرکز مشاوره و روان شناسی شهر

با راه اندازی مرکز مشاوره و روان شناسی شهر، تلاش شده است تا به صورت متمرکز در گام اول، بخشی از مطالعات روان شناختی در خصوص جذب، نگهداشت و توسعه سرمایه های انسانی انجام گردد.

❖ این مرکز با بهره گیری از متخصصان و پژوهشگران، قابلیت و توانایی تعریف سازوکارهایی را دارد که می توان با استفاده از آنها، ارتقای استعدادها را در شغل تخصصی خودشان ارائه کرد. از این طریق این مرکز، تلاش می کند تا با جذب نیروهای متخصص، زمینه را برای بهره گیری هر چه بیشتر از استعدادها فراهم سازد.

❖ همچنین، با تدوین برنامه های ویژه که در بالا به آن اشاره گردید، زمینه توسعه استعدادها در سازمان فراهم می شود.

<http://www.iuea.ir>

شهر بانک

تدوین مدل شایستگی در بانک شهر

برای استخراج شایستگی ها
اقدامات ذیل صورت گرفته
است

<http://www.iuea.ir>



بنک شهر

بنگاه تخصصی خدمات بانکی

مرکز خدمات روانشناسی و مشاوره شهر

استقرار کانون ارزیابی و توسعه در بانک شهر




<http://www.iuea.ir>



بنک شهر

بنگاه تخصصی خدمات بانکی

مرکز خدمات روانشناسی و مشاوره شهر

فرایند کانون ارزیابی

خروجی کانون ارزیابی

فرایند ارزیابی

روودی کانون ارزیابی

- شناسایی نقاط قوت داوطلب در مجموعه شایستگی های مصوب
- شناسایی نقاط قابل بهبود داوطلب در مجموعه شایستگی های مصوب
- ارائه پیشنهاد و راهکار برای توسعه مهارت‌ها و آموزش‌های مورد نیاز داوطلبان
- مشاوره به داوطلبان در خصوص حرفه و مسیر رشد شغلی

تکنیک‌ها و ابزارهای ارزیابی شامل:

انفرادی:

- تمرین نوشتاری - کارتابل
- مدیریت
- تمرین نوشتاری - برنامه ریزی
- آزمون شخصیت

تعاملی با ارزیاب:

- مصاحبه عمومی و تخصصی
- ایفای نقش

گروهی با سایر ارزیابی‌شوندگان:

- بحث گروهی
- بازی مدیریتی

- داوطلبان
- مدل شایستگی
- تمرینات
- ارزیابان

<http://www.iuea.ir>



مؤسسه تخصصی زبان

خروجی کانون ارزیابی: گزارش بازخورد فردی

در پایان برای تک تک افراد حاضر در کانون، گزارش بازخورد فردی صادر می‌شود که موارد ذیل را دربر دارد:

- ۱- شناسایی نقاط قوت داوطلب در مجموعه شایستگی‌های مدل
- ۲- شناسایی نقاط قابل بهبود داوطلب در مجموعه شایستگی‌های مدل
- ۳- شناسایی تیپ شخصیتی داوطلب
- ۴- نیازسنجی آموزشی برای داوطلب
- ۵- تدوین کارراه‌شغلی برای داوطلب.

<http://www.iuea.ir>

بانک شهر

مرکز خدمات روانشناسی و مشاوره شهر

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

با توجه به نقش کلیدی سرمایه‌های انسانی به عنوان موتور محرکه اقتصاد کشور، برنامه‌ریزی لازم در راستای جذب، توسعه و نگهداشت سرمایه‌های انسانی، امری اجتناب‌ناپذیر می‌باشد.

از آنجا که هرگونه سرمایه‌گذاری در این خصوص موجبات نیل به اهداف سازمانی با حداکثر اثربخشی و نیز بازگشت سرمایه را برای سازمان فراهم می‌آورد، لازم است سازمان‌ها، توجه ویژه‌ای به این مهم داشته باشند.

<http://www.iuea.ir>

بانک شهر

مرکز خدمات روانشناسی و مشاوره شهر



در راستای فرهنگ‌سازی و نهادینه کردن اهمیت سرمایه‌های انسانی در سازمان‌ها و به ویژه بانک‌ها و شهرداری‌ها، نقش نهادهای علمی، انجمن‌های علمی و مراکز تحقیقاتی و پژوهشی غیرقابل انکار است. در این راستا و به منظور بازگشت سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی (ROI)، این مجموعه، تلاش خود را به منظور شناسایی استعدادها از طریق متفاوت، به طور جدی به کار گرفته است.

<http://www.iuea.ir>



مرکز خدمات و شناسایی و مشاوره شهر

شهر بانگدین شهر

در مجموع باید خاطر نشان کرد که این تلاش در قالب **راه اندازی مرکز روان شناسی شهر**، **استقرار کانون ارزیابی و توسعه**، **برگزاری اولین همایش بین المللی اقتصاد شهری و برنامه ریزی برای برگزاری دومین دوره این همایش در سال ۱۳۹۶**، چاپ کتب، مقالات و ارائه سخنرانی های متعدد در حوزه توسعه سرمایه های انسانی و ... تبلور یافته است.

<http://www.iuea.ir>



مرکز خدمات و شناسایی و مشاوره شهر

شهر بانگدین شهر

**الهی چنان کن سرانجام کار
تو خشنود باشی و ما رستگار**

<http://www.iuea.ir>