



انجمن علمی اقتصاد شهری ایران
انجمن علمی بوتر کشور

مؤید بانگ‌تنشهر
مؤید بانگ‌تنشهر

سیدالشرعیان



<http://www.iuea.ir>





توسعه مدیران آینده با رویکرد شایستگی در سازمان‌های اقتصادی



دکتر حسین محمدپور زرنندی
مدیرعامل بانک شهر
و رئیس انجمن علمی اقتصاد شهری ایران



فهرست مطالب

- مقدمه
- اقدامات بانک شهر برای توسعه کارکنان و مدیران
- ابزارهای مورد استفاده بانک شهر برای توسعه کارکنان و مدیران
- نتیجه گیری



مقدمه

سرمایه انسانی، اصلی ترین و بزرگ ترین سرمایه کشور، جامعه و سازمان به شمار می رود و اهمیت آن به اندازه های است که از آن به عنوان **عامل استراتژیک** نام برده می شود. امروزه سازمان ها، توسعه منابع انسانی را از حیاتی ترین وظایف خود و اصلی ترین راه بهسازی و توسعه سازمانی تلقی کرده و با توجه به منافع زیاد آن در محیط کار، **سرمایه گذاری های** بسیاری را در این زمینه به عمل می آورند. هدف توسعه منابع انسانی، توسعه دانش، بینش، نگرش و مهارت کارکنان و مدیران برای دستیابی به توسعه سازمانی می باشد. در واقع توسعه سازمان ها در گرو **توسعه رهبران سازمان هاست** و توسعه رهبران نیز در گرو افزایش دانش مدیریتی آنها و افزایش توانایی ها، توسعه مهارت ها، توسعه ویژگی های شخصیتی و فلسفی رهبران می باشد. در حقیقت **سلاح رقابتی سازمان های امروزی، توسعه کارکنان و مدیران آنهاست.**





مقدمه

بانک‌ها، یکی از نهادهایی هستند که بیشتر شهروندان، به نحوی از خدمات آنها استفاده می‌کنند. آنها، نوعی از مؤسسات خدماتی هستند که با نبض حیاتی اجتماع؛ یعنی اقتصاد، سر و کار دارند و می‌توانند با اعطای تسهیلات تولیدی، صنعتی و بازرگانی، موجبات توسعه صنعتی را فراهم کنند. بانک شهر، به **عنوان نهادی خدماتی، اجتماعی و مردمی** در تلاش است تا با تعریف اهداف و برنامه‌های اثربخش در حوزه شهری در هزاره سوم، به کاهش استرس زندگی شهری و دستیابی به اهداف توسعه پایدار نایل گردد و به دنبال تأثیرات مثبت اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی در بستر شهر است. در این راستا، مسئولیت بانک شهر برای رسیدن به این مهم، بسیار سخت و دشوار است و نیاز به **مدیرانی دلسوز، ماهر، خلاق و ورزیده** دارد. از آنجایی که توسعه مدیران، یک نیاز حیاتی برای موفقیت در ایفای نقش حرفه‌ای آنان است و توسعه مدیران و ادراک آنان از این امر، تأثیر بسزایی در توسعه کارکنان و موفقیت سازمان دارد؛ از این رو **توسعه رهبری و پرورش رهبران آینده**، مبنای بحث امروز قرار گرفته است.





اقدامات بانک شهر برای توسعه کارکنان و مدیران

سؤالی که اینجا مطرح شده این است که پیش‌بایست‌ها برای توسعه کارکنان و مدیران چه هستند؟

پیش‌بایست‌های توسعه کارکنان و مدیران؛ مجموعه عواملی هستند که سازمان باید روی آنها تمرکز کند تا بسترها و زمینه‌های توسعه منابع انسانی فراهم شود. در حقیقت عوامل مربوط به محیط کار؛ اعم از ساختار سازمانی، فرایندهای سازمانی و عوامل شغلی هستند که توسعه منابع انسانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند و توجه و تمرکز سازمان روی آنها، زیرساخت‌های توسعه را فراهم می‌کند.

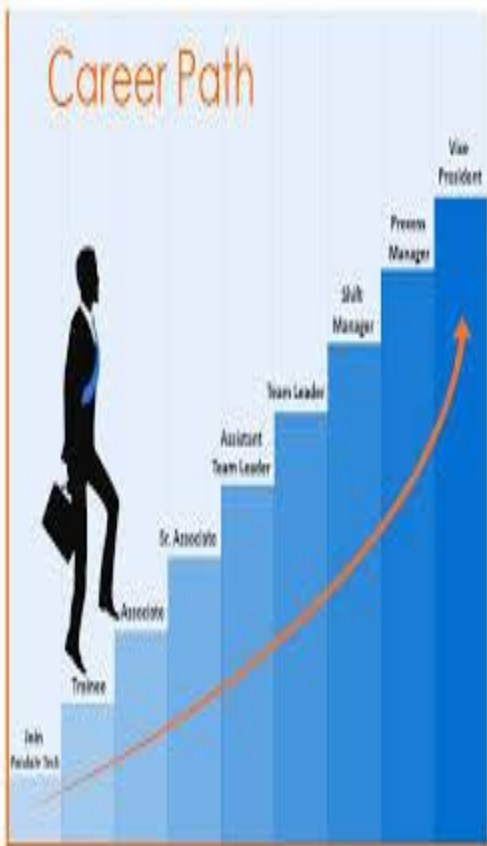




اقدامات بانک شهر برای توسعه کارکنان و مدیران

مدیریت کارراهه شغلی

یکی از پیش‌بایست‌های توسعه کارکنان و مدیران، **مدیریت کارراهه شغلی** است. در حقیقت بانک شهر، بر بهبود کیفیت زندگی کاری نیروهای انسانی خود توجه ویژه‌ای دارد. توجه ویژه به **غنای زندگی کاری** منابع انسانی و **مشخص بودن مسیر پیشرفت شغلی** آنها از زمینه‌ها و بسترهای لازم برای توسعه منابع انسانی و مدیران است.





اقدامات بانک شهر برای توسعه کارکنان و مدیران

مدیریت عملکرد

یکی دیگر از پیش‌بایست‌های توسعه کارکنان و مدیران، **توجه به مدیریت عملکرد** است. در حقیقت بانک شهر از نتایج **ارزیابی عملکرد** برای شناسایی نیازهای آموزشی و توسعه‌ای منابع انسانی خود استفاده می‌کند و به آنها براساس **عملکردشان** پاداش می‌دهد.





اقدامات بانک شهر برای توسعه کارکنان و مدیران

پویایی سازمان

سازمانی که **پویا** باشد؛ یعنی با تغییرات محیطی سازگار باشد، نوآور و خلاق باشد، به فکر بهبود مستمر خود باشد و از فناوری‌های پیشرفته استفاده کند، کارکنانش نیز پویا می‌شوند و به فکر توسعه خود خواهند بود.





اقدامات بانک شهر برای توسعه کارکنان و مدیران

استقلال شغلی

رهبران سازمان باید در تعیین **فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی خود**، آزادی عمل و اختیار داشته باشند. رهبران سازمان باید در برنامه‌ریزی زمان کاری، در تعیین رویه‌های کاری و در کنترل بیشتر بر کار خود از **استقلال و آزادی عمل شغلی** برخوردار باشند. در واقع استقلال شغلی زمینه‌ساز توسعه مدیران خواهد شد.



اقدامات بانک شهر برای توسعه کارکنان و مدیران

تناسب شغل و شاغل

مؤلفه‌ای که بانک شهر بر روی آن متمرکز شده است مقوله **تناسب شغل و شاغل** است؛ یعنی باید بین دانش مدیران و کاری که انجام می‌دهند، **سازگاری** وجود داشته باشد. الزامات شغلی فراوانی مثل استقلال وظیفه، دانش شغلی، مهارت شغلی، توانایی شغلی و ... وجود دارند که با ویژگی‌های شخصی مانند سن، جنس، سطح تحصیلات، تأهل و مجرد، دانش، مهارت و توانایی‌های فردی متناسب هستند و در نتیجه با سازگاری بین شخص و شغل او، رفتارها تحت تأثیر قرار خواهد گرفت و وظایف بهتر صورت می‌گیرد.





اقدامات بانک شهر برای توسعه کارکنان و مدیران

امنیت شغلی

منابع انسانی باید از **تداوم شغل خود در آینده**، اطمینان داشته باشند و باید عوامل تهدیدکننده شغل به حداقل برسد. عوامل بسیاری باعث ایجاد استرس شغلی می‌شوند مثل شرایط کاری، تراکم کاری، ابهام نقش، تعارض شغلی، روابط با مافوق و عدم امنیت شغلی که بانک شهر سعی کرده این موارد را به حداقل برساند. نباید انرژی روانی و فکری منابع انسانی، صرف پرداختن به مسائلی چون **ترس از دست دادن شغل** شود.





اقدامات بانک شهر برای توسعه کارکنان و مدیران

توازن کار و زندگی

باید تعادل، تعامل مثبت و هم‌افزایی میان زندگی شخصی، زندگی شغلی و زندگی خانوادگی منابع انسانی وجود داشته باشد تا زمینه برای توسعه آنها فراهم شود.





اقدامات بانک شهر برای توسعه کارکنان و مدیران

بنابراین آنچه بانک شهر در زمینه زیرساخت‌های توسعه منابع انسانی و مدیران خود انجام داده است، توجه به مواردی چون **مدیریت کارراهه شغلی**، **مدیریت عملکرد**، **پویایی سازمان**، **استقلال شغلی**، **تناسب شغل و شاغل**، **امنیت شغلی**، **توازن کار و زندگی** و ... می‌باشد. حال این سؤال مطرح می‌شود که ابزارهای توسعه کارکنان و مدیران چه هستند؟



ابزارهای مورد استفاده بانک شهر برای توسعه کارکنان و مدیران

استقرار نظام مدیریت استعدادها

در این خصوص، بانک شهر در نخستین گام، **مدل شایستگی** در صف و ستاد را تدوین کرده است. این مدل در حوزه صف و ستاد، طراحی شده است و کلیه کارکنان براساس این مدل، ارزیابی می‌گردند و متناسب با دانش، مهارت و رفتارها در صف یا ستاد، به کارگرفته می‌شوند. در گام بعدی، **استقرار کانون ارزیابی** در بانک شهر صورت گرفته است.





ابزارهای مورد استفاده بانک شهر برای توسعه کارکنان و مدیران

استقرار کانون ارزیابی در بانک، دارای کاربردهای ذیل است که مستقیماً بر توسعه کارکنان، مؤثر می‌باشد:

- استخدام کارکنان مناسب و واجد صلاحیت
- استعدادیابی برای انتصاب افراد در مشاغل کلیدی
- تعیین و تشخیص نیازهای افراد برای پرورش و تکمیل شایستگی‌ها
- جابه‌جایی افقی یا عمودی کارکنان در سازمان
- آموزش مستقیم رفتارها و مهارت‌های موردنیاز به کارکنان





در این راستا تحقیقات نشان داده‌اند که در بانک‌های خارجی، همبستگی فعالیت‌های مرکز ارزیابی با ارتقای درآمدها در حدود ۴۱ تا ۵۲ درصد، همبستگی فعالیت‌های مرکز ارزیابی با رتبه‌بندی عملکرد کاری در حدود ۵۱ درصد و همبستگی فعالیت‌های مرکز ارزیابی با عملکرد آموزش سازمانی حدود ۴۸ درصد می‌باشد که این موارد خود گویای تأثیر مثبت اقتصادی توسعه کارکنان و مدیران بر توسعه سازمان است.



در خصوص مدیریت استعداد 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. این در حالی است که بر مبنای نتایج پژوهش سال ۲۰۱۴، مؤسسه هاکت گروپ، سازمان‌هایی که توجه بیشتری به استعدادهای خود دارند حداقل ۱۸ درصد درآمد بیشتری نسبت به سایرین دارند و همچنین بر اساس بررسی‌های مؤسسه بروکینز، سهم دارایی‌های نامشهود که استعداد کارکنان نیز شامل آن می‌شود، در شرکت‌ها و مؤسسات موفق و برتر، بیش از ۸۰ درصد است.



ابزارهای مورد استفاده بانک شهر برای توسعه کارکنان و مدیران

جانشین‌پروری

برای توسعه نیروی انسانی باید بر روی **جانشین‌پروری** تمرکز کرد. جانشین‌پروری، به مفهوم خودتکثیری، با هدف توسعه فردی و سازمانی یک نیروی مناسب و انتقال تجربه و قابلیت‌ها به او و آماده‌سازی وی با رفتارها و قابلیت‌های موردنیاز، به عنوان جانشین شغلی است و عمدتاً با هدف یادگیری و یاددهی و به عنوان یک سیستم توسعه‌ای مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد. در **واقع برنامه‌ریزی** برای **جانشین‌پروری** از سازوکارهای توسعه استعدادهاست. اگر جانشین از بین افراد کاردان و لایق؛ یعنی استعدادهای داخل سازمان انتخاب شود، مدیر ارشد با شناختی که از او دارد با آرامش و اطمینان خاطر می‌تواند او را برای واگذاری مدیریت، آماده کند.





ابزارهای مورد استفاده بانک شهر برای توسعه کارکنان و مدیران

تکنیک‌های ایجاد انگیزه

در این خصوص در بانک شهر از تکنیک‌های
چرخش شغلی، غنی‌سازی شغلی، توسعه
شغلی، آزادی عمل بیشتر در شغل، اضافه
کردن قدرت تصمیم‌گیری در شغل و ... استفاده
می‌شود.



ابزارهای مورد استفاده بانک شهر برای توسعه کارکنان و مدیران

آموزش

در راستای رسالت بانک شهر و به منظور توسعه کارکنان، روش‌های نوینی همچون M-learning (یادگیری از طریق موبایل) و آموزش مجازی از اولویت‌های اساسی مدیریت امور آموزش و توسعه سرمایه‌های انسانی بانک می‌باشد و بدین منظور، اقدام به اجرای سیستم‌های مدیریت فرایند یادگیری (LMS) شده است. اقدام بعدی در خصوص آموزش کارکنان در بانک شهر، بهینه‌سازی کانال‌های ارتباطی و آموزش کارکنان از طریق راه‌اندازی دو پورتال علمی و آموزشی می‌باشد.





ابزارهای مورد استفاده بانک شهر برای توسعه کارکنان و مدیران

آموزش

آنچه در بانک شهر مورد توجه مدیران آموزش قرار گرفته است، توجه به مسئله **انتقال یادگیری** است؛ زیرا پژوهش‌ها نشان داده است که تنها حدود **۴۰ درصد** از **آموخته‌های کارکنان در برنامه‌های آموزشی**، بلافاصله پس از آموزش، به محیط کار انتقال یافته و پس از ۶ ماه، این مقدار به **۲۵ درصد و با گذشت یک سال به ۱۵ درصد** کاهش می‌یابد. این بدان معناست که با گذشت زمان، کارکنان قادر به حفظ و به‌کارگیری اطلاعات کسب‌شده نیستند. این موضوع بیانگر اتلاف بخش عمده‌ای از زمان و هزینه‌های صرف شده در برنامه‌های آموزشی می‌باشد حال آنکه لازمه بهره‌برداری هرچه بیشتر سازمان‌ها از سرمایه‌گذاری در بخش آموزش **به‌کارگیری آموخته‌ها توسط کارکنان در محیط کار** می‌باشد که این موضوع به شدت در بانک شهر مورد توجه است.



ابزارهای مورد استفاده بانک شهر برای توسعه کارکنان و مدیران

مربی گری

مربی گری، روشی برای توسعه نیروی انسانی است. مربی، به عنوان تسهیل گر و مشاور عمل می کند و کارکنان را در فرایند یادگیری سازمانی درگیر می کند.





ابزارهای مورد استفاده بانک شهر برای توسعه کارکنان و مدیران

خود توسعه‌ای

خود توسعه‌ای، یکی از مهم‌ترین عوامل برای توسعه منابع انسانی است. خود توسعه‌ای، فرایندی مستمر در خصوص ارزیابی نیازهای آموزشی فردی و برنامه‌ریزی برای رفع این نیازها می‌باشد که به افراد کمک می‌کند تا در خصوص دانش، عملکرد یا موفقیت‌های خود فکر کنند و برای ارتقا و پیشرفت فردی، تحصیلی و آموزشی خود، برنامه‌ریزی نمایند. توسعه منابع انسانی صرفاً با حضور در جلسات آموزشی حاصل نمی‌شود، بلکه خود افراد باید با فعالیت‌هایی نظیر مطالعه مقالات به‌روز، مجله، حضور در کنفرانس‌ها، گرفتن گواهینامه‌های تخصصی، به صورت خودجوش و غیررسمی خود را توسعه دهند که بانک شهر به شدت از این موضوع حمایت می‌کند و بسترهای آن را فراهم می‌نماید.





ابزارهای مورد استفاده بانک شهر برای توسعه کارکنان و مدیران

یادگیری عملی

یادگیری عملی، به معنی کسب دانش و مهارت‌ها از طریق تجربه مستقیم انجام کارها می‌باشد که به عنوان بخشی از فرایند آموزش یا آشناسازی دیده می‌شود. استفاده از شرایط شبیه‌سازی شده برای آموزش، کمک شایانی به استفاده از مفاهیم در عمل می‌کند. درگیر کردن منابع انسانی در پروژه‌های عملیاتی، باعث یادگیری بیشتر و در نتیجه توسعه آنها می‌شود که برای مثال بانک شهر به منظور آموزش اثربخش نیروهای بدو استخدام خود، محیط شبیه‌سازی برای آنان طراحی کرده است.



نتیجه‌گیری

- در راستای توسعه کارکنان و رهبران سازمان‌ها، پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:
- شرکت کارکنان مستعد و مدیران در همایش‌ها و کنفرانس‌های علمی و تخصصی ملی و بین‌المللی مرتبط
 - توجه مدیریت عالی به سازوکارهای نهادی و حمایتی مناسب در راستای برنامه‌های توسعه‌ای و فراهم‌سازی زمینه‌های مشارکت گروهی و تیمی آنها
 - تأمین منابع و اعتبارات لازم برای برنامه‌های توسعه‌ای کارکنان
 - تنظیم سیاست‌های اداری رسمیت‌دهنده، رویه‌ها و مقررات تسهیل‌کننده توسعه کارکنان
 - تشویق و ترغیب کلیه مدیران سازمان به درک اهمیت آموزش و توجه جدی به آن به عنوان عامل کلیدی ارتقای عملکرد
 - سعی مضاعف در جهت افزایش انگیزش منابع انسانی به یادگیری و فراهم‌سازی بسترهای یادگیری؛ مانند فناوری، محیط کاری، تیم‌های تخصصی و ...





نتیجه‌گیری

- طراحی و ایجاد شبکه‌های یادگیری و تسهیم اطلاعات
- فراهم کردن زمینه‌ها و بسترهای لازم برای ارتباط منابع انسانی و مدیران با متخصصان بین‌المللی حوزه کاری خود
- عضویت استعدادهای نیروی انسانی در کمیته‌های تخصصی درون و برون سازمانی
- توجه ویژه سازمان‌ها به یادگیری سازمانی، یادگیری مستمر و یادگیری جمعی
- توجه ویژه سازمان‌ها به پرداخت پاداش‌های سازمانی عادلانه و پرداخت پاداش براساس ارزیابی عملکرد منابع انسانی.



در راستای بهره‌مندی سازمان‌های اقتصادی از تجربیات عملیاتی صورت گرفته در بانک شهر، انجمن علمی اقتصاد شهری ایران، اقدام به تولید محتوا و انتشار این تجربیات در قالب کتب و مقالات علمی کرده است تا مرجع و مبنایی برای بهره‌برداری کلیه مدیران سازمان‌های اقتصادی باشد.



الهی چنان کن سرانجام کار تو خشنود باشی و ما رستگار

