




فرایند انتخاب و جذب نیرو در بانک رفاه در
سال ۱۳۷۷-۱۳۸۲



جک ولش مدیر موفق جنرال الکترونیک در اهمیت نقش بارز منابع انسانی در توسعه سازمان خود می گوید:

چرخه منابع انسانی در شرکت ما چرخه خوش یمنی است :

■ چون جزو برترین شرکتهای هستیم ، موفق می شویم بهترین نیروها را جذب می کنیم

■ و چون بهترین نیروها را جذب می کنیم ، همیشه جزو بهترین شرکت ها هستیم.

جهانی شدن و عدم تعادل

افزایش رقابت

مشتری مداری

نفوذ تکنولوژیها

شبکه اقتصاد جهانی

ادغام شدن و کسب سود

تغییرات و بحرانهای جاری

تأثيرات این مسئله بر مدیریت چیست؟

اهمیت تصمیم گیری

اهمیت روابط با همکاران

اهمیت نوآوری

نیاز به یادگیری تکنولوژی

اهمیت روابط با مشتری

بمباران اطلاعاتی
(بیرونی-درونی- رسمی و غیر رسمی)

نیاز به انعطاف و مشکل گشایی

نیاز به مدیریت ریسک

اهمیت حسابداری

اهمیت ارتباطات و رهبری



شایستگی های جدید مورد نیاز

- ✓ علاوه بر دانش سخت افزاری ، شایستگی های انسانی از قبیل ارتباطات ، رهبری و ... مورد نیاز سازمانها است.
- ✓ این شایستگی ها ، بر حسب استراتژیها و نیازهای سازمان می توانند تغییر یابند.
- ✓ نگاه ما به کارکنان ، نگاه به مجموعه ای از شایستگی های پویا و در حال تغییر است.
- ✓ منابع انسانی ، یک منبع با ارزش است که نیاز به توجه خاص دارد و مدیریت این شایستگی ها یک روش کلیدی برای موفقیت سازمانهاست.



عارضه یابی و شناخت

- بررسی فرایند برآورد نیرو
- بررسی فرایند کارمندیابی
- بررسی فرایند مصاحبه و انتخاب
- بررسی فرایند جامعه پذیری
- بررسی فرایند بعد از استخدام نیروها در شعب
- بررسی فرایند خروج از خدمت و ریشه یابی آن



نگاهی گذرا بروضعیت موجود


- جذب نیرو با تحصیلات سیکل - دیپلم
- آزمون و مصاحبه سنتی غیرعلمی
- تکمیل پرونده و معرفی مستقیم به شعبه
- آثار تداوم راهبرد انتخاب و جذب حاکم
- فراگیری طوطی وار کارهای جاری اجرائی و روزمره
- اعمال سیستمهای مختلف در شعب برای تجربه اندوزی نیروهای جدید
- عدم آگاهی نیرو از سیاست های کلان بانک





- جذب نیرو با تحصیلات سیکل - دیپلم
- آزمون و مصاحبه سنتی غیرعلمی
- تکمیل پرونده و معرفی مستقیم به شعبه
- آثار تداوم راهبرد انتخاب و جذب حاکم
- فراگیری طوطی وار کارهای جاری اجرائی و روزمره
- اعمال سیستمهای مختلف در شعب برای تجربه اندوزی نیروهای جدید
- عدم آگاهی نیرو از سیاست های کلان بانک



- تلقی هزینه، دارائی، سرمایه از نیروی انسانی
- راهبرد منابع انسانی
- وضعیت نیروی انسانی بانک در مهرماه ۱۳۷۷
- آموزش بصورت سنتی و محدود به دوره های کوتاه مدت تعریف شده امور جاری
- درصد نیروی انسانی با تحصیلات دانشگاهی ۱۶٪
- سازمان های خدماتی
- راهبرد نیروی انسانی تا سال ۷۷

- 
- عدم آگاهی نیرو از انتظارات مدیران ارشد بانک
 - حصر شناخت از بانک در حد شعبه
 - عدم اطلاع به اصول ابتدائی حسابداری، اقتصادی، بانکی
 - وابستگی کامل نیروی جدید به توان فرادهی، سواد، نگرش، و ...
کادر شعبه
 - هضم در نظام اداری شعبه حاکم به جای ایجاد تحول در آن
 - عدم توجه به توان بالقوه، علائق و شخصیت متقاضی در آزمون ها و مصاحبه ها و تاکید بر توان بالفعل و حتی غیرمرتبط و نامتناسب با شغل مورد نظر.

- 
- صرف هزینه برای آموزش های سنتی متناسب با شرایط کار ۳۰ سال پیش
 - تحمیل هزینه تحصیل به بانک بدون ارزیابی کیفیت و تناسب آموزش با نیازهای آتی
 - عدم توجه به نیازهای آتی و تمرکز به نیاز بر پایه تجربیات و عملکرد گذشته
 - تداوم روش ها و رومیزهای متداول در نیم قرن گذشته



پارادایمهای بنیادی (پیش فرضهای توسعه) در حوزه مدیریت منابع انسانی بانک

- گزینش درست کارکنان
- اختصاص شغل درست و مشخص کردن انتظارات
- انگیزش مستمر و پویا
- فراهم کردن فرصتهای رشد و پیشرفت

اقدامات مربوط به پارادایم گزینش درست کارکنان

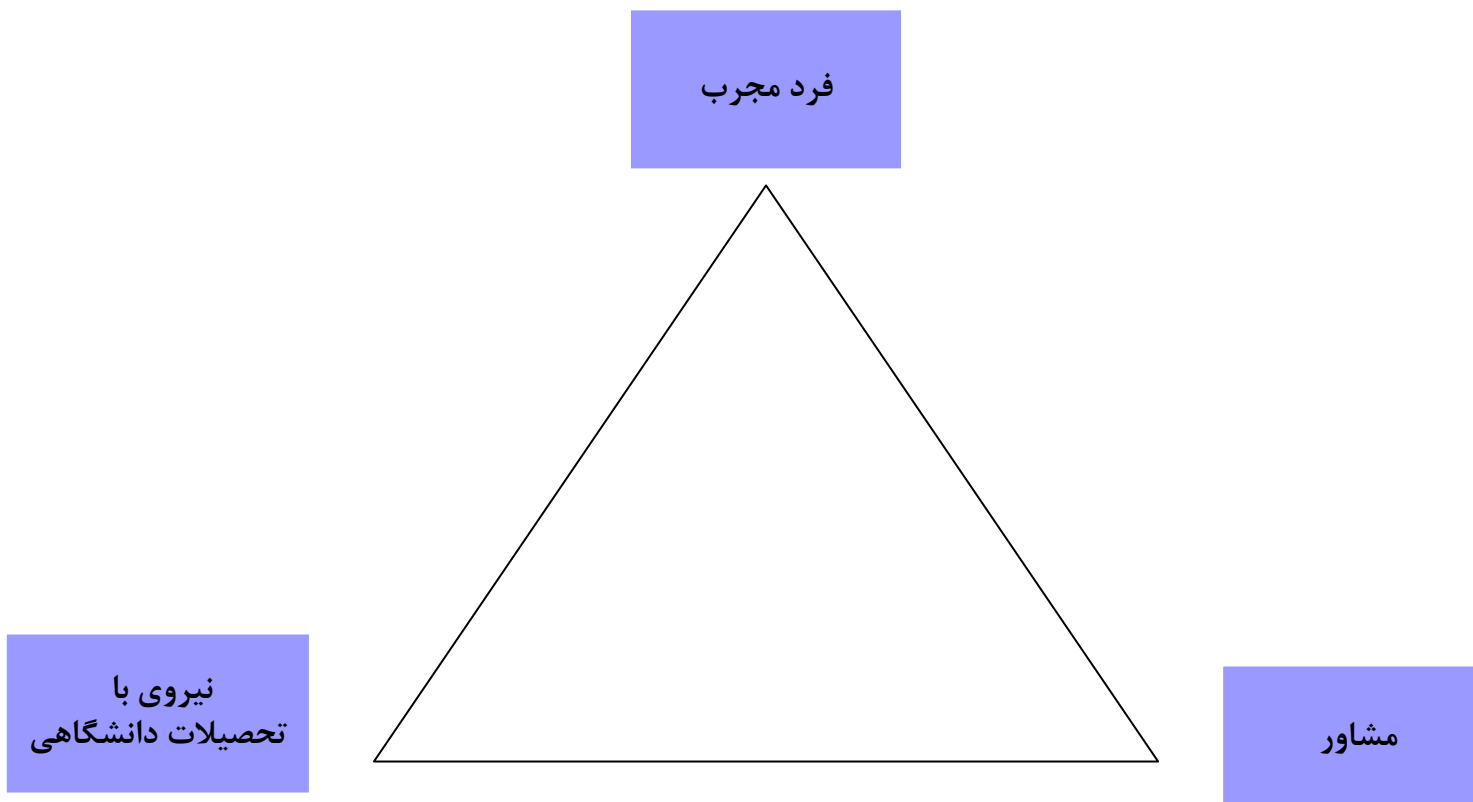
- توقف جذب نیرو با تحصیلات دیپلم و کمتر
- اتخاذ راهبرد انتخاب و جذب جدید با مشخصات
- تدوین راهبرد نیروی انسانی آینده بانک با رویکرد بانکداری الکترونیک، بانکداری بین المللی، خدمات نوین، مشتری مداری، روحیه خدمت گذاری بجای آقای بالاسری، شرایط رقابتی، شایسته سالاری،
- جذب نیرو در رشته های زبان انگلیسی، کامپیوتر و ارتباطات علاوه بر رشته های مرتبط با حرفه بانکداری
- حذف آزمون کتبی تخصصی
- برقراری آزمون سنجش آمادگی بالقوه متقاضیان



اقدامات مربوط به پارادایم : گزینش درست کارکنان

- حذف قاطع جذب فرزندان کارکنان از طریق آزمون های اختصاصی
- برقراری مصاحبه عملی برنامه ریزی شده برای سنجش تناسب شاغل با شغل
- برقراری دوره های آموزشی فشرده ۱۰ روز و شبانه روزی از کلیه فعالیت های شعبه و اخذ آزمون نهائی از فراگیران

کمیته مصاحبه





اختصاص شغل درست و مشخص کردن انتظارات

- متمرکز کردن تحول بجای فرایند ارتباطات درونی بانک
- تمرکز بر احیای واحدهای صف
- برقراری ارتباط مدیران ارشد با کارمندان جدید از بدو ورود
- فرهنگ سازی + توانمند سازی + انتظارات + اهداف بانک
- تشویق و ترغیب فعالیت های چند وظیفه ای (**CROSS-functional**)



فراهم کردن فرصت های رشد و پیشرفت

- تغییر شرایط شعبه به یاددهی و یادگیری
- مرتبط کردن ارزیابی عملکردها به موفقیت نیروهای زیردست در آزمون ها
- بها دادن به نظام پیشنهادات، نوآوری ها،
- ایجاد نقش و تعهد برای کارکنان ارشد بانک و مدیران واحدها در پرورش و توسعه نیروی انسانی
- اتخاذ رویکرد مدیریت مشارکتی
- اتخاذ رویکرد چرخش شغلی