

به نام آن که جان را فکرت آموخت

چراغ دانش اندر دل برافروخت

عنوان مقاله

طراحی و تدوین برنامه استعدادیابی و جانشین پروری
در بانک کشاورزی بر مبنای
مدل شایستگی

■ تهیه کننده

– عقیل تقی زاده

– علی خانبابایی

تیرماه ۱۳۸۸

واژگان کلیدی:

مدیریت استعداد، مدیریت جانشین پروری،
مدل شایستگی، مشاغل کلیدی و حساس،
بانک کشاورزی

مدیریت استعداد

نظامی است که به شناسایی، جذب، پرورش، ارتقا و نگهداشت افراد مستعد و شایسته با هدف بهبود و افزایش توان سازمان جهت دستیابی و تحقق اهداف عملکردی می پردازد.

جانشین پروری

به فرایندی اشاره دارد که طی آن، نیروهای مستعد سازمان از طریق برنامه ریزیهای متنوع پرورشی برای تصدی مشاغل حساس و مناصب کلیدی مهیا می شوند.

اهمیت موضوع

❖ تاکید و توجه تمام عیار ادبیات اخیر مدیریت
استراتژیک، بر روی منابع انسانی بعنوان عمده ترین
مزیت رقابتی

❖ شناسایی افراد مستعد به منظور تجهیز و تواناسازی
جهت تصدی مشاغل حساس و کلیدی

❖ مواجهه موثر با بحران های احتمالی و خروج نیروی انسانی از سازمان (نرخ قابل توجه جابجایی و ریزش نیروی انسانی)

❖ بهبود و افزایش توان سازمان جهت دستیابی به اهداف عملکردی

❖ متناسب سازی ظرفیتهای موجود نیروی انسانی با جهت گیریهای آتی، ارزش ها و راهبردهای سازمان

قلمرو تحقیق

قلمرو مکانی:

شامل چهار مدیریت شرق تهران بزرگ، غرب تهران بزرگ، منطقه کرج و استان تهران است.

قلمرو زمانی:

قلمرو زمانی تحقیق سال ۱۳۸۷ می باشد.

جامعه آماری

- مدیران عملیاتی (روسای شعب)
- کارشناسان واحدهای عملیاتی
- مسئولین گروه های کاری مستقر در شعب با شرایط خاص

حجم نمونه

به لحاظ نقش و حساسیت جایگاه شغلی شاغلین
یاد شده، کل جامعه آماری پژوهش به صورت
تمام شمار به عنوان نمونه تعیین گردید

بانک کشاورزی و جایگاه مدیریت

استعداد و جانشین پروری

دارای جایگاهی استراتژیک در تمامی

سطوح:

✓ بیانیه ماموریت بانک کشاورزی (شامل شش

اصل؛ مشتری مداری و کسب رضایت مشتریان، سودآوری،

حفظ و ارتقای حقوق صاحبان سهام، انضباط مالی، **حفظ و**

ارتقای سرمایه انسانی، خود اتکایی مالی و نوآوری و بهبود

مستمر کیفیت خدمات)

✓ تدوین برنامه سوم استراتژیک بانک (در چشم انداز، راهبردها و برنامه های عملیاتی)

✓ اولویت های پژوهشی و مطالعاتی

چشم انداز حوزه سرمایه انسانی:

بانک کشاورزی در سال ۱۳۹۳ دارای کارکنان با تحصیلات عالی، آموزش دیده، مسلط به بانکداری نوین و بین المللی، متخلق به اخلاق حرفه‌ای و با نشاط و پراکنگیزه است.

برخی از راهبردهای ده گانه حوزه سرمایه انسانی:

- شناسایی و توسعه توانمندی سرمایه انسانی مستعد، متناسب با شایستگی های آنان
- انتصاب مدیران بر اساس الگوی جانشین پروری و مدل های شایستگی
- استقرار نظام آموزشی مبتنی بر شغل و شاغل، متناسب با مسیر ارتقای شغلی
- ارتقای نظام گردش شغلی کارکنان شعب

رویکرد بانگ به موضوع

رویکرد برونزا:

بهره گیری از امکانات مختلف، نظیر: فناوری، روانشناسان مجرب، تست شخصیت، اعلان آگهی در سطح گسترده بویژه مراکز علمی و دانشگاهی، تشکیل تیم تخصصی مصاحبه، تدوین برنامه جامعه پذیری، تهیه شناسنامه کارورزی و برنامه های مراقبتی

رویکرد درونزا:

شناسایی، توسعه و پرورش شاغلین موجود (با توجه به تحلیل جدول بعد)

آمار شاغلين و بازنشستگان بانک کشاورزی

تعداد بازنشستگان تا ۳ سال آتي	تعداد شاغلين (سال ۱۳۸۸)				رده شغلي
	درصد	جمع	استانها	ستاد مركزي	
۳۹۸	۱۳/۳	۲۱۲۰	۱۹۸۲	۱۳۸	مديريتي
۱۷۱	۱۱/۳	۱۸۰۵	۱۳۷۱	۴۳۴	تخصصي
۳۳۴	۷۵/۴	۱۲۰۱۲	۱۱۳۳۴	۶۷۸	اجرايي
۹۰۳	۱۰۰	۱۵۹۳۷	۱۴۶۸۷	۱۲۵۰	جمع

تعریف شایستگی

مجموعه ای از دانش، مهارت، توانایی، رفتار و ویژگی های فردی و شخصیتی در یک شغل خاص که نقش اساسی در تحقق اهداف شغلی و برنامه های سازمانی ایفا می کند و دارنده آن را قادر می سازد در انجام وظایف و مسئولیت های محوله، عملکرد مطلوبی را ارائه کند.

گام های اساسی در طراحی مدل شایستگی

گام ۵: طراحی و ارایه مدل شایستگی

گام ۴: اعتبار یابی شایستگی ها

گام ۳: تهیه فهرست اولیه شایستگی ها

گام ۲: مصاحبه با افراد موفق و متخصص

گام ۱: بررسی ادبیات و پیشینه موضوع

(برگرفته از نظر ویلیام بیهام)

گام ۱: بررسی ادبیات و پیشینه موضوع

- آگاهی از مطالعات و بررسیهای علمی انجام شده
- استخراج و دستیابی به فهرست جامع شایستگی‌ها
- استخراج فهرستی از شایستگی‌ها (بالغ بر شصت شایستگی)
- حذف و ادغام (به دلیل تکرار و تشابه) و تقلیل به ۱۶ شایستگی

گام ۲: مصاحبه با افراد موفق و متخصص

- ارزیابی شایستگی های شناسایی شده در گام قبل به صورت تخصصی توسط خبرگان
- توجه به راهبردها و جهت گیریهای بانک
- بومی تر کردن فهرست شایستگی ها، متناسب با فضای واقعی شعب بانک

گام ۳: تهیه فهرست اولیه شایستگی ها



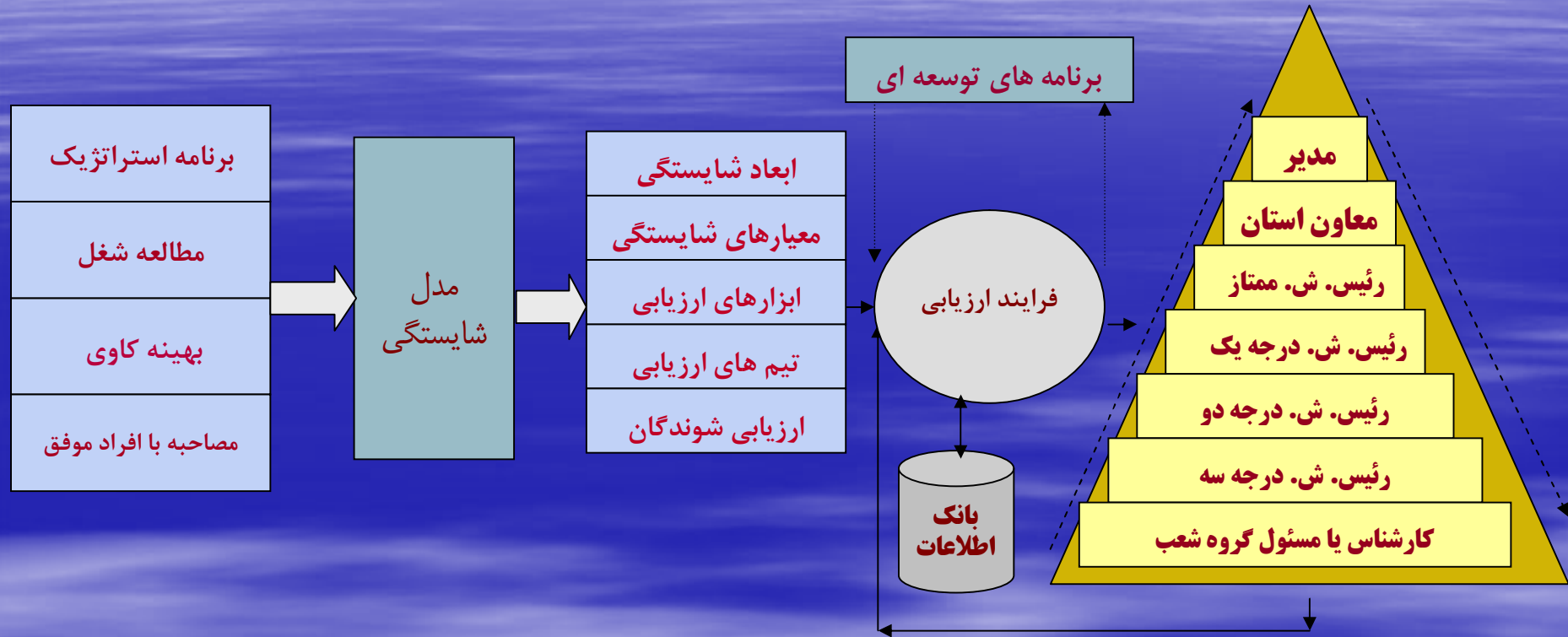
گام ۴: اعتبار یابی شایستگی ها (اعتباریابی
محتوا)

- تعیین مولفه های مربوط به شایستگی های هر
سطح

- تعیین ضرایب اهمیت هر یک شایستگی ها از
طریق تنظیم پرسشنامه و تکمیل آن توسط
خبرگان

گام ۵: طراحی و ارایه مدل نهایی شایستگی

مدل شایستگی در بانک کشاورزی



مراحل اجرای مدل:

- ۱- شناسایی و تعیین مشاغل حساس
- ۲- طراحی فرم بانک اطلاعات مدیران
- ۳- تعیین ابزار ارزیابی
- ۴- تشکیل تیم ارزیاب
- ۵- استخراج آمار و اطلاعات کارکنان شاغل در مشاغل حساس
- ۶- تدوین برنامه زمانی جهت حضور در شعب و انجام ارزیابی
- ۷- جمع بندی و ورود اطلاعات به سیستم و اخذ گزارش

دستاورد های عملی طرح:

□ پروژ تحول فکری و رفتاری در نیروی انسانی:

- ایجاد تحرك و رقابت موثر بین واحدها
- افزایش شور و اشتیاق یادگیری
- مشارکت بیشتر کارکنان و تیم های کاری
- افزایش روحیه تغییرپذیری بین کارکنان

- جهت گیری اساسی به سمت توانمندسازی و توسعه شایستگی های
- تقویت شایسته سالاری و هدفمند کردن آموزش های مدیران
- ایجاد بانک اطلاعات مدیران فعلی و آینده (خزانه نیروی انسانی شایسته)
- اعتلا و ارتقای سطح بهره وری و عملکرد شعب

آمار مقایسه ای عملکرد در نمونه مورد نظر طی سال ۸۷-۱۳۸۶

شرح	سال ۱۳۸۶	سال ۱۳۸۷	درصد رشد
درصد تحقق برنامه جذب منابع	۱۰۰/۱	۱۳۰/۵	۳۰
درصد تحقق برنامه وصولی	۱۰۶	۱۲۴/۲	۱۷

آمار مقایسه ای عملکرد در نمونه مورد نظر طی سال ۸۷-۱۳۸۶

درصد رشد	شرح
۴۵	سرانه سپرده های مردمی- نفر
۴۰	سرانه سپرده های مردمی- شعبه
۲۲	سرانه وصولی- نفر
۱۸	سرانه وصولی- شعبه

نتایج کاربردی:

استقرار موفقیت آمیز چنین مدلی در سطح سازمان ها، مستلزم وجود بستر مناسب و تحقق موارد خاصی از جمله موارد زیر است:

- عزم و اراده جدی سازمان در استقرار مدل شایستگی
- باور قلبی و عمیق مدیران سازمان به منابع انسانی به عنوان مزیت اصلی رقابتی
- وجود برنامه راهبردی در سازمان
- پشتیبانی و حمایت مستمر و همه جانبه مدیریت عالی سازمان
- وجود نظام آموزشی و توسعه ای جامع، اثربخش و پیگیر

باتشكر و سپاس

اداره كل امور كاركنان
(بانك كشاورزى)