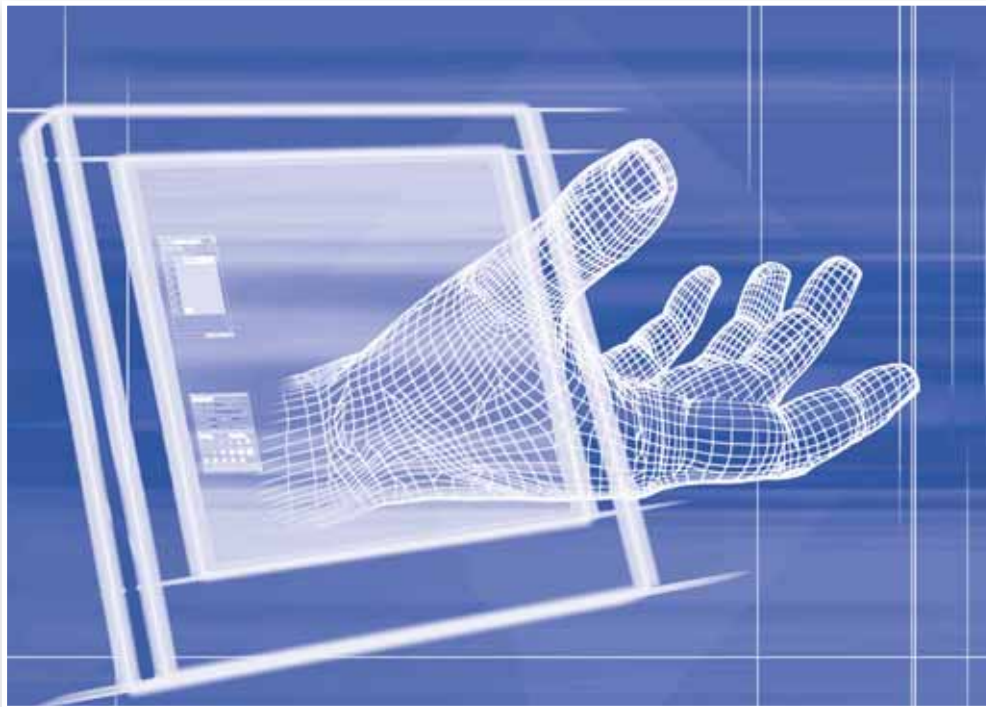


مدیر امور سرمایه انسانی بانک کشاورزی:

## نیروی انسانی تضمین کننده افزایش بهره‌وری است



### سرمایه انسانی فزاینده و نامیرا

گران‌بهایترین سرمایه برای توسعه هر کشور منابع انسانی است و بسیاری از کشورهای توسعه یافته بدون داشتن ذخایر زیرزمینی و ثروت‌های خدادادی با تکیه بر همین عامل توانسته‌اند موقعیت برتری نسبت به دیگر کشورها کسب کنند. سرمایه انسانی به‌عنوان تنها سرمایه‌ای که فزاینده و نامیراست در بسیاری از سازمان‌ها و نهادها مورد غفلت قرار می‌گیرد. بخشی از کاستی‌ها و مشکلات سازمانی به واسطه بی‌توجهی به نیروی انسانی کارآمد و خلاق است.

اگر سازمانی بخواهد از عرصه رقابت دور نماند و پیش‌تاز و مترقی در بازارها حضور داشته باشد، پیش از همه چیز لازم است تا از نیروی انسانی متخصص، خلاق و باانگیزه برخوردار باشد. انگیزش، توانایی، استعداد، آموزش و تجربه عواملی هستند که باید برای همه کارکنان یک سازمان وجود داشته باشد.

کمیوند سرمایه‌گذاری در حوزه منابع انسانی یکی از دلایل اصلی رشد پایین اقتصادی در کشورهای در حال توسعه است.

ادامه در صفحه آخر

سرمایه انسانی مهم‌ترین عامل برتری سازمانی است؛ البته این مفهوم نیازمند کالبد شکافی و بازشناسی مستمر است تا با ویژگی‌های سرمایه انسانی سازمانی و مشخصه‌های کارکردی در سازمان هماهنگ و مانوس شود. بانک کشاورزی با تجربه‌ای بیش از ۷۶ سال با نگاه به آینده در حال بازنگری ابعاد و شاخصه‌های اصلی خود در این حوزه است البته پیچیده بودن فعالیت‌های بخش کشاورزی در زیربخش‌های مختلف آن و فعالیت در بخش پول و بانک کشور، فعالیت‌های تولیدی و خلق محصول و ارزش برای مشتریان بانک، بازاریابی و جذب منابع، تخصیص منابع در طرح‌های سرمایه‌گذاری، حفظ اشتغال موجود و گردش تولیدی واحدهای فعال بخش کشاورزی، کار و تلاش در بانک را در مقایسه با سایر فعالان در بخش پول و بانکداری کشور متفاوت‌تر کرده است.

صفحه ۲



نیروی انسانی خلاق و توانمند

ارزشمندترین سرمایه بانک است ۴



آموزش در بانک کشاورزی برای ایجاد

سازمانی دانش‌محور و پویا ۶



نیروی انسانی

تضمین‌کننده افزایش بهره‌وری است ۲



مدیر امور سرمایه انسانی بانک کشاورزی؛

## نیروی انسانی تضمین کننده افزایش بهره وری است

با تحصیلات عالی و متناسب با نیازهای حرفه‌ای و تخصصی بانک، شناسایی و توسعه توانمندی‌های سرمایه انسانی مستعد، متناسب با شایستگی‌های آنان، انتصاب کارکنان، سرپرستان و مدیران بر اساس الگوی جانشین‌پروری و مدل‌های شایستگی، استقرار نظام آموزشی مبتنی بر شغل و شاغل که متناسب با مسیر ارتقای شغلی و ایجاد انگیزش است و به‌روز رسانی مستمر دانش کارکنان در زمینه‌های بانکداری اسلامی، بانکداری الکترونیکی، بانکداری بین‌المللی، بازاریابی، خلق ارزش برای مشتریان، اخلاق حرفه‌ای و... از جمله اهدافی است که بانک در این حوزه مدنظر قرار داده است.

او ادامه داد: استقرار نظام انگیزش و رفاهی همکاران در حد متناسب، توجه به ارتقای سطح سلامت جسمی و روحی همکاران، استقرار نظام‌های حمایتی بیمه‌ای، بازنگری مستمر ساختار سازمانی، نمودار شعب، مدیریت‌ها، ستاد مرکزی بانک متناسب با تغییرات فناوری، مقررات محیطی و شرایط و مقتضیات کاری، بازنگری فرآیندها، استقرار نظام فرآیندی در بررسی‌های سازمانی، اصلاح رویه‌ها و روش‌های کاری در بانک، طراحی و استقرار برنامه‌های توسعه سرمایه انسانی در ابعاد مختلف آن نیز از جمله اهدافی است که در این حوزه پیگیری می‌شود.

او معتقد است: ضرورت دارد تا به‌منظور دستیابی به اهداف کلان در حوزه سرمایه انسانی، این اهداف به هدف‌های عملیاتی‌تر تقلیل یابند و سپس فعالیت‌ها و اقدامات اجرایی برای این هدف‌ها تدوین شوند.

او تاکید کرد: خوشبختانه با وجود سرمایه انسانی خلاق، با نشاط و با انگیزه در بانک و جهت‌گیری‌های مناسب در این زمینه که به تایید و تصویب هیات مدیره محترم بانک رسیده؛ این اقدامات به‌طور مستمر در حال پیگیری و اجرا هستند.

در حوزه سرمایه انسانی به‌منظور دیدار حضوری با همکاران شعب و مدیریت‌های بانک، همکاران تازه‌وارد به بانک و آگاهی از اجرای برنامه‌های حوزه سرمایه انسانی در سطح بانک، برنامه‌ریزی‌هایی انجام شده است.

حیاتی با تاکید به این موضوع گفت: تاکنون از ۹ استان و مدیریت و در کشور حدود ۴۵ شعبه، بازدید به‌عمل آمده و با حدود ۳۰۰ نفر از همکاران جدید - همکاران مدیریت‌ها و شعب- در جلسات حضوری مذاکره شده و جلسات بسیار مفیدی با همکاران در مدیریت‌های یادشده و به‌ویژه کارگروه سرمایه انسانی برگزار شده است.

حیاتی توضیح داد: این شرایط و جهت‌گیری‌های بانک در جهت تحقق چشم‌انداز خود برای ورود به آینده در برنامه‌ریزی‌های مربوط به سرمایه انسانی بانک همواره مورد توجه قرار گرفته است و این امر مهم را جزئی از اهداف کلان خود با عنوان برخورداری از سرمایه انسانی توانمند، با نشاط و با انگیزه مدنظر داده است.

برنامه‌های حوزه سرمایه انسانی هم‌جهت با سیاست‌ها و راهبردهای کلان بانک به اجرا در خواهد آمد.

حیاتی با اشاره به این موضوع به برنامه‌های اصلی این حوزه اشاره کرد: ارتقای نیروی انسانی

سرمایه انسانی مهم‌ترین عامل برتری سازمانی است؛ البته این مفهوم نیازمند کالبد شکافی و بازشناسی مستمر است تا با ویژگی‌های سرمایه انسانی سازمانی و مشخصه‌های کارکردی در سازمان هماهنگ و مانوس شود.

منوچهر حیاتی مدیر امور سرمایه انسانی بانک کشاورزی با اشاره به این نکته بانک کشاورزی را با تجربه‌ای بیش از ۷۶ سال در حال بازنگری ابعاد و شاخصه‌های اصلی خود در این حوزه دانست و گفت: البته پیچیده بودن فعالیت‌های بخش کشاورزی در زیربخش‌های مختلف آن و فعالیت در بخش پول و بانک کشور، فعالیت‌های تولیدی و خلق محصول و ارزش برای مشتریان بانک، بازاریابی و جذب منابع، تخصیص منابع در طرح‌های سرمایه‌گذاری، حفظ اشتغال موجود و گردش تولیدی واحدهای فعال بخش کشاورزی، کار و تلاش در بانک را در مقایسه با سایر فعالان در بخش پول و بانکداری کشور متفاوت کرده است.

به اعتقاد او این عوامل و شرایط که به‌طور نمادی در فعالیت‌های بانک مشهود است؛ موجب شده تا سرمایه انسانی بانک از دانش، تخصص، خلاقیت و نوآوری، انعطاف‌پذیری سازمانی بیشتری برخوردار شده و همواره توجه ویژه‌ای را در این زمینه مدنظر داشته باشد.

**استقرار نظام آموزشی مبتنی بر شغل و شاغل که متناسب با مسیر ارتقای شغلی و ایجاد انگیزش است و به‌روز رسانی مستمر دانش کارکنان در زمینه‌های بانکداری اسلامی، بانکداری الکترونیکی، بانکداری بین‌المللی، بازاریابی، خلق ارزش برای مشتریان، اخلاق حرفه‌ای و... از جمله اهدافی است که بانک در این حوزه مدنظر قرار داده است.**

بهمن ذبیحی، رئیس اداره کل رفاه کارکنان بانک کشاورزی:

## چهل درصد از سرانه ورزشی کارکنان شعب بانک کشاورزی، نقدی پرداخت می شود

است که توسط اداره رفاه برنامه ریزی می شود. خدمات درمانی و بیمه مستقل بانک کشاورزی یکی از بهترین و کامل ترین بیمه های مستقل بانکی است. بهمن ذبیحی سامانی، در ادامه با اشاره به این مطلب درباره فعالیت های این بخش در حوزه بهداشت و درمان بانک کشاورزی گفت: بیمه مستقل بانک کشاورزی علاوه بر برنامه های پیشگیرانه برای مقابله با امراض و بیماری ها، برنامه های خاصی دارد.

او از قرارداد میان بیمه بانک کشاورزی و تقریباً تمام داروخانه ها و بیمارستان ها و مراکز و درمانگاه های کشور خبر داد و گفت: همه کارکنان بانک کشاورزی در سراسر ایران، از امکانات بهداشتی همسان بهره مند هستند و می توانند با در اختیار داشتن دفترچه عضویت از هر گونه خدمات بهداشتی و درمانی استفاده کنند. او به مطالعات طرح آرگونومی به عنوان یکی از برنامه های موثر در راستای طرح پیشگیری از بیماری ها در بانک کشاورزی اشاره کرد و گفت: این مطالعات توسط اعضای هیأت علمی دانشگاه همدان، در حال انجام است. آرگونومی یا رابطه انسان با محیط کار یکی از روش های استانداردسازی محیط کار برای پیشگیری از بیماری هایی نظیر آرتروز، ناهنجاری های استخوانی و عضلانی است. ذبیحی توضیح داد: قرار است این طرح پس از مطالعات کافی، در ۲۰ شعبه از بانک کشاورزی در استان تهران و همدان مورد آزمون قرار گیرد. در حال حاضر گروه کارشناسی در حال آموزش های اولیه هستند تا بتوانند پیشنهادی را به شورای پژوهشی بانک ارائه کنند. به گفته ذبیحی انجام این مطالعات حدود پنج سال به طول می انجامد.



به گفته او به علت کمبود تعداد این واحدها تنها برخی همکاران که از بقیه شاخص تر هستند در قالب طرح انگیزشی امکان استفاده از این واحدها را خواهند داشت. البته اداره کل رفاه کارکنان، امکان پذیرایی از همه کارکنان و خانواده های آنها را در شهرهای مشهد، شیراز و بندر شرف خانه دارد. بانک کشاورزی امکان سفر کارکنان به کشورهای خارجی و سفرهای زیارتی و سیاحتی را هم فراهم کرده است. ذبیحی توضیح داد: با بسیاری از آژانس های مسافرتی قرارداد بسته ایم تا هر کدام از کارکنان مایل به سفر هستند، ۸۰ درصد هزینه سفر خود را از طریق تسهیلات اداره رفاه دریافت کنند. گلگشت های خانوادگی و سفرهای کوتاه نیز از دیگر برنامه های تفریحی برای تجدید روحیه کارکنان بانک

چهل درصد از سرانه ورزشی کارکنان بانک کشاورزی به منظور ارتقای سلامت جسمی و روانی همکاران و توزیع عادلانه امکانات ورزشی، به صورت نقدی به شعب مختلف پرداخت شده است تا به میل خود اقدام به خرید وسیله ورزشی کنند.

بهمن ذبیحی سامانی، رئیس اداره کل رفاه کارکنان بانک کشاورزی با اشاره به این مطلب گفت: کارکنان شعب از این طرح استقبال کرده و برخی شعب اقدام به خریداری میز پینگ پنگ یا تردمیل کرده اند. برگزاری المپیاد ورزشی بانوان و آقایان در قالب ۳۴ تیم در رشته های ورزشی مختلف از دیگر اقدام های اداره رفاه کارکنان برای ارتقای سلامت و ترویج فرهنگ ورزش است. ذبیحی درباره این مسابقات گفت: این مسابقات در اردیبهشت ماه هر سال در مرکز آموزشی بابلسر برگزار می شود و تعدادی از ورزشکاران که در مسابقات استانی برگزیده شده اند، برای رقابت نهایی به این مسابقات اعزام می شوند.

او در ادامه از تشکیل تیم کوهنوردی و اجاره استخر و سالن ورزشی برای استفاده کارکنان و خانواده های آنان نیز خبر داد. وی هدف از فراهم کردن این امکانات را ایجاد روحیه شاد و سرزنده برای بالابردن بهره برداری و کارایی میان کارکنان بانک عنوان کرد. ذبیحی در ادامه از ایجاد امکانات رفاهی و تفریحی جدیدی در دو جزیره قشم و کیش خبر داد و گفت: شش واحد آپارتمان در کیش و سه واحد در جزیره قشم در اختیار اداره رفاه قرار گرفته است که ضوابط و امکان های آن به کارکنان در حال تدوین است.

### مدیر صندوق رفاه و تامین آتیه خیرداد:

## تامین پوشش بیمه حوادث ۳۶ هزار نفر از کارکنان بانک

بررسی راهکارهای بخشودگی اقساط تسهیلات اعطایی زمان اشتغال کارکنان به محض بازنشستگی و از کارافتادگی یا فوت را انجام داده ایم. اعطای کمک هزینه کفن و دفن به خانواده ۲۳ نفر از کارکنان متوفی، تسویه مانده بدهی تسهیلات ۳۱ نفر از کارکنان متوفی، پوشش بیمه اتومبیل کارکنان بانک، اعطای تسهیلات فروش اقساطی به ۶۲۰ نفر و غیره از دیگر فعالیت هایی بود که زعفر یاحقی به آن اشاره کرد.

این مقام مسئول در پایان صحبت های خود از پوشش بیمه های عمر حوادث اختیاری و اجباری ۲۰ هزار و ۸۰۰ نفر از کارکنان خبر داد و خاطر نشان کرد: پوشش بیمه منازل مسکونی ۶۱ هزار و ۳۰۰ نفر از کارکنان، پرداخت گرامت فوت بیمه های عمر اختیاری و اجباری ۳۷ نفر از کارکنان متوفی، پرداخت گرامت نقص عضو ۱۱ نفر از همکاران، پرداخت گرامت فوت حوادث ۶ نفر از خانواده کارکنان و امداد رسانی در امر تشریفات و برگزاری مراسم فوت کارکنان نیز جزو عملکرد مهم این صندوق رفاه محسوب می شود.

صندوق رفاه و تامین آتیه بانک کشاورزی نزدیک به ۳۶ هزار نفر از خانواده کارکنان و وظیفه بگیران را تحت پوشش بیمه حوادث قرار داده است. زعفر یاحقی، مدیر صندوق رفاه و تامین آتیه بانک کشاورزی، با اعلام این خبر گفت: این صندوق در عملکرد ۹ ماهه خود، پوشش بیمه حوادث سی و پنج هزار و ۹۰۰ نفر از خانواده کارکنان و وظیفه بگیران را فراهم کرده است.

وی افزود: اعطای کمک هزینه های معیشتی به تعداد چهار هزار و ۷۰۰ نفر از کارکنان بازنشسته، از کارافتاده و وظیفه بگیر و همچنین ارائه کمک هزینه بازنشستگی به ۲۹۰ نفر از دیگر فعالیت های صندوق رفاه و تامین آتیه به شمار می رود. پوشش بیمه مسئولیت نزدیک به دو هزار و ۵۰۰ نفر از مسئولان باجه های شعب بانک در سراسر کشور یکی دیگر از فعالیت های جدید این صندوق بود که یاحقی به آن اشاره کرد و گفت: در راستای خدمات جدیدی که در صندوق رفاه تعریف کرده ایم فعالیت هایی مانند قبول تضمین تسهیلات اعطای بانک و صندوق به کارکنان شاغل، بازنشسته و از کارافتاده و همچنین



گفت‌وگو با عقیل تقی‌زاده رئیس اداره کل امور کارکنان بانک کشاورزی

## نیروی انسانی خلاق و توانمند ارزشمندترین سرمایه بانک است



یکی از اصول مهم و بنیادین در سازمان‌های امروزی، داشتن نیروی متخصص (حرفه‌ای) و استفاده مناسب از قابلیت‌های آنها در مشاغل مورد تصدی است. این اصل زمانی از درجه اهمیت بالاتری برخوردار می‌شود که سازمان‌هایی مانند بانک، وظیفه خدمات رسانی به مشتری و مردم را بر عهده داشته باشند. مبرهن است در ازای ارائه خدمات مناسب و مورد انتظار از سوی کارکنان، مشتری‌بان به بانک‌ها اعتماد کرده و سرمایه خود را در اختیار آنها قرار می‌دهند. اهمیت نیروی انسانی در بانک کشاورزی به دلیل مسئولیت خطیری که در ارائه خدمت به مردم به‌ویژه بخش کشاورزی و رسانی که در تامین نیازهای این بخش (به‌عنوان یکی از بخش‌های مهم اقتصاد کشور) بر عهده دارد، ما را بر آن داشت تا با عقیل تقی‌زاده رئیس اداره کل امور کارکنان بانک کشاورزی درباره اهمیت نیروی انسانی و برنامه‌های آن اداره کل به گفت‌وگو بنشینیم.

► به‌منظور ورود به بحث و به‌عنوان اولین پرسش توضیحاتی درباره اهمیت نیروی انسانی در سازمان‌ها به‌ویژه بانک‌ها ارائه فرمایید.

در سازمان‌های امروزی نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان‌ها تلقی می‌شوند و از آنجا که هر دارایی دیگری که سازمان داشته باشد توسط نیروی انسانی اداره و هدایت می‌شود، از این رو در ادبیات امروز سازمان‌ها، از نیروی انسانی به‌عنوان سرمایه انسانی یاد می‌شود. بنابراین سازمان برای بهبود و ارتقای بهره‌وری و تعالی سازمانی درصدد تامین و تربیت سرمایه انسانی خلاق، نوآور و کارکنانی با کیفیت (مهارت و توانایی)، دانش و مهارت بالا بوده و چشم‌انداز و برنامه‌های راهبردی خود را بر این اساس تدوین می‌کند. در سازمان‌هایی همانند بانک، به‌ویژه بانک کشاورزی، سرمایه انسانی در فرآیند ارائه خدمات متنوع به جامعه و مشتری‌بان، دارای جایگاه بسیار حساس و بااهمیتی است. نقش بانک کشاورزی

در بخش کشاورزی (که یکی از مهم‌ترین بخش‌های اقتصادی کشور است) را نمی‌توان نادیده گرفت، از این رو ارائه خدمت به مردم و به‌ویژه شاغلان در بخش کشاورزی و روستاییان و کشاورزان عزیز کشور، موجب می‌شود، توجه بیشتر و عمیق‌تری به سرمایه انسانی و کارکنان بانک کشاورزی داشته باشیم.

► به چشم‌انداز و برنامه‌های راهبردی در حوزه سرمایه انسانی اشاره کردید؛ لطفاً بیشتر توضیح دهید.

– با ابتکار و تدبیر هیات مدیره محترم بانک، ضمن تدوین چشم‌انداز کلان بانک، مقرر شد در هر یک از حوزه‌های مدیریت امور، چشم‌انداز سال ۱۳۹۳، تهیه و تدوین شود، که بر همین اساس چشم‌انداز حوزه سرمایه انسانی به شرح ذیل تصویب و نهایی شد:

بانک کشاورزی در سال ۱۳۹۳ دارای کارکنان با تحصیلات عالی، آموزش‌دیده، مسلط به بانکداری نوین و بین‌الملل، متعهد به اخلاق حرفه‌ای، با نشاط

و پرانگیزه باشند. برای تحقق این چشم‌انداز با هدف «ارتقای سطح دانش، مهارت و سلامت کارکنان» و منطبق با ارزش‌های محوری «دارا بودن نیروهای متخصص و تحصیل کرده و تضمین سلامت جسمی و روحی همکاران»، راهبردهای متعددی بر اساس تفکیک وظایف بین ادارات کل «امور کارکنان، رفاه کارکنان، سازمان و بهبود روش‌ها، آموزش و بهبود مدیریت» تهیه و تدوین می‌شود.

از جمله راهبردهای مرتبط با وظایف اداره کل امور کارکنان می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

ارتقای نیروی انسانی با تحصیلات عالی و متناسب با نیازهای حرفه‌ای و تخصصی؛

شناسایی و توسعه توانمندی‌های سرمایه انسانی مستعد متناسب با شایستگی آنان؛

انتصاب مدیران بر اساس الگوی جانشین‌پروری و مدل‌های شایستگی؛

► به‌منظور تحقق هر یک از راهبردهای یادشده، آیا برنامه عملیاتی و اولویت پژوهشی خاصی پیش‌بینی شده است؟

– به‌طور کلی یکی از مراحل اصلی و اجرای اساسی هر برنامه استراتژیک، طراحی و تدوین برنامه‌های عملیاتی و اولویت‌های پژوهشی است که باید هم‌راستا و هم‌سو با راهبردهای هر حوزه تعیین شوند. به همین منظور پس از مطالعات علمی و کارشناسی لازم، شش اولویت پژوهشی در راستای راهبردهای یادشده به شرح زیر تعیین و مشخص شده:

۱. برای راهبردهای اول (ارتقای نیروی انسانی با تحصیلات عالی، متناسب با نیازهای حرفه‌ای و تخصصی) دو اولویت شامل:

– تهیه و تدوین برنامه پیش‌بینی نیروی انسانی مورد نیاز در پنج سال آتی (متناسب با جهت‌گیری‌های جدید بانک)؛

– بازمهندسی فرآیند جذب و استخدام کارکنان (از مرحله نیازسنجی تا برگزاری آزمون، مصاحبه، آموزش و به‌کارگیری).

۲. برای راهبرد دوم (شناسایی و توسعه توانمندی‌های سرمایه انسانی مستعد متناسب با شایستگی آنان) سه اولویت شامل:

– بازطراحی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان با رویکرد توسعه‌ای؛

– امکان‌سنجی، طراحی و ایجاد بانک اطلاعات شایستگی مدیران و نیروهای توانمند؛

– آسیب‌شناسی و ارتقای نظام ارزیابی و رتبه‌بندی کارشناسان بانک (از ابعاد فردی، فنی، سازمانی و اجتماعی).

۳. در خصوص راهبرد سوم (انتصاب مدیران بر اساس الگوی جانشین‌پروری و مدل‌های شایستگی) اولویت پژوهشی «طراحی و استقرار نظام جامع انتصاب بر مبنای الگوی جانشین‌پروری و مدل‌های شایستگی»، تعریف و

تعیین شده است.

▲ یکی از مشکلات اساسی که در برخی سازمان‌ها منجر به ایجاد بحران در حوزه منابع انسانی می‌شود، بحث جانشین‌پروری در مشاغل حساس است، رویکرد اداره کل امور کارکنان به این موضوع چگونه است؟

– مطلب صحیح و پراهمیتی را اشاره کردید؛ به‌ویژه هنگامی که سازمانی همچون بانک تحت تاثیر برخی قوانین و مقررات ذی‌ربط با بازنسنجی‌های زودتر از موعد مواجه شود. در این گونه مواقع، چنانچه سازمان از قبل اقدام به برنامه‌ریزی در این خصوص نکرده باشد، ایجاد بحران بسیار قابل توجه می‌نماید. خوشبختانه این موضوع از مدت‌ها قبل مدنظر حوزه سرمایه انسانی به‌ویژه اداره کل امور کارکنان بوده و اقدامات موثری با همکاری یکی از مراکز علمی و پژوهشی بیرونی انجام شده و هم‌اکنون نیز در حال انجام است.

▲ با توجه به اهمیت موضوع، لطفاً در این خصوص کمی بیشتر توضیح دهید.

– همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، یکی از راهبردها و اولویت‌های پژوهشی اداره کل امور کارکنان طراحی و استقرار نظام انتصاب بر مبنای الگوهای جانشین‌پروری و مدل‌های شایستگی است. از این رو، این اداره کل با علم به ابعاد مختلف موضوع و با تأیید و حمایت مدیریت عالی بانک، اقدام به انعقاد قرارداد با مرکز تحقیقات توسعه مدیریت (سبا) کرد تا با مشارکت علمی این مرکز، نظام یادشده را طراحی و در بانک مستقر کند. این طرح مجموعاً در سه فاز پیاده‌سازی خواهد شد و تاکنون دو فاز آن به‌طور کامل و قسمت‌هایی از فاز ۳ نیز به مرحله اجرا در آمده است. طی مراحل اجرا شده تاکنون، تمامی مشاغل حساس و کلیدی بانک شناسایی شده و میزان خروجی نیروی انسانی در مشاغل حساس تعیین شده‌اند، همچنین شایستگی‌های مورد نیاز هر یک از سطوح مشاغل مزبور همراه با ضرایب اهمیت آنان نهایی شده، مدل نهایی شایستگی‌های بانک برگرفته از جهت‌گیری‌ها و سیاست‌های جاری طی مطالعات و تحقیقات عمیق کارشناسی ارائه شد و در حال حاضر چگونگی استقرار نظام یادشده با رویکرد کانون‌های ارزیابی توسعه‌ای (Assessment & Development Center) در دست مطالعه و اقدام است.

▲ امروزه کانون‌های ارزیابی (توسعه‌ای) از رویکردهای نوین در مبحث انتصاب کارکنان محسوب می‌شود. لطفاً در خصوص تعریف، ماهیت و اهداف این کانون‌ها توضیحاتی ارائه فرمایید.

– کانون ارزیابی (توسعه‌ای) را می‌توان فرآیندی منسجم تعریف کرد که طی آن تعدادی از ارزیاب متخصص با استفاده از ابزارها و تمرین‌هایی به بررسی میزان قابلیت و شایستگی‌های افراد ارزیابی شونده، برای شغل فعلی و یا آتی می‌پردازند. مراکز ارزیابی بر تقویت شایسته‌سالاری و هدفمند کردن آموزش‌های مدیران و کمک به بهبود و

توسعه آنها اهتمام دارند و دارای استانداردهایی در مرحله طراحی و استقرار هستند. بنابراین هر سازمانی که درصدد بهره‌برداری از آنهاست، باید برای نیل به نتایج معتبر و قابل اتکای ارزیابی، از استانداردهای مربوط به ملاحظات فنی و اخلاقی تعیین شده به‌صورت دقیق و کامل تبعیت کند. مهم‌ترین اهداف این کانون‌ها شامل: استفاده حداکثری از ظرفیت‌های موجود نیروی انسانی، اطمینان از وجود مدیران مورد نیاز در آینده (جانشین‌پروری)، فراهم آوردن امکان پرورش و توسعه مدیران و همچنین ایجاد بانک اطلاعاتی مدیران و نیروهای توانمند و مستعد می‌شود.

▲ به‌نظر می‌رسد مهم‌ترین بخش استقرار این کانون‌ها، وجود ارزیاب‌های حرفه‌ای باشد، آیا در این زمینه اقدامی صورت گرفته است؟

– در واقع یکی از ابعاد مهم استقرار کانون ارزیابی (توسعه‌ای)، تربیت ارزیاب است. در این خصوص طبق برنامه از پیش تعیین شده و با هماهنگی مرکز تحقیقات توسعه مدیریت (سبا) اولین دوره تربیت ارزیاب از تاریخ ۸۷/۲۳ تا ۸۷/۲۵ در مرکز آموزش بابل‌سر برگزار شد و حدود ۴۵ نفر از افراد منتخب مدیریت‌ها و ادارت مرکزی در این دوره حضور داشتند. این افراد بر اساس معیارها و ملاک‌های خاصی نظیر مدرک تحصیلی، تجربه کاری، ویژگی‌های فردی و شخصیتی، دانش حرفه‌ای و شغلی، امتیاز و ارزشیابی و... انتخاب شدند و مقرر است طی یک فرآیند تدریجی و پس از آشنایی با مفاهیم و ابزارهای ارزیابی در کانون‌های واقعی حضور یافته تا به‌صورت عملی با کاربرد ابزارهای مختلف و به‌طور کلی نحوه ارزیابی دقیق رفتار ارزیابی شونده‌گان، آشنا شوند.

▲ با توجه به اینکه مأموریت اساسی بانک کشاورزی تأمین مالی بخش کشاورزی و کمک به کشاورزان و تولیدکنندگان آن است، آیا طرح خاصی برای تقویت و توانمندسازی بدنه تخصصی این بخش انجام داده‌اید؟

– یکی از پروژه‌های قابل توجهی که اداره کل امور کارکنان در کنار اولویت‌های پژوهشی خود بدان توجه خاصی دارد، پروژه توانمندسازی کارشناسان کشاورزی استان‌هاست. این پروژه از ابتدای سال گذشته و بر اساس موافقت هیات مدیره محترم بانک کلید زده شد و هدف اولیه آن عبارت بود از: تأمین و تکمیل پست‌های بالاتصدی کارشناس کشاورزی در سطح شعب از بین مجموعه همکاران شاغل در پست‌های اجرایی و سرپرستی شعب و مدیریت‌ها که دارای مدرک لیسانس کشاورزی بودند.

بر این اساس طی فرآیند شناسایی و مصاحبه تخصصی با داوطلبان، مجموعاً ۶۸ نفر حائز شرایط شناخته شدند و به‌عنوان کارشناس کشاورزی تغییر سمت داده شدند. سپس با همکاری حوزه اعتباری و اداره کل آموزش و بهبود مدیریت و با هدف ارتقای دانش حرفه‌ای و مهارت‌های فنی آنان دوره‌های نظری و

عملی (به‌صورت کارورزی) برگزار شد. نکته حائز اهمیت این پروژه، انتخاب مدیر گروه اعتباری استان‌ها به‌عنوان راهنما و مربی (Menter) این دسته از کارشناسان بود تا با نظارت و هدایت آنها، فرآیند توانمندسازی با دقت و حساسیت خاص خود صورت گیرد. در حال حاضر و پس از گذشت یکسال، نتایج حاصل از این گونه مراقبت‌ها و پیگیری‌ها به‌همراه سایر مستندات در اختیار اداره کل نظارت بر طرح‌ها و عملیات اعتباری قرار داده شده است تا ادامه پروژه به‌صورت مشترک و با همکاری کارشناسان آن اداره کل که در سطح استان‌ها حضور می‌یابند، تداوم پیدا کند.

▲ یکی دیگر از پروژه‌های حوزه شما موضوع «ارتقای کیفی مدیریت سرمایه انسانی در استان‌ها» به‌شمار می‌رود؛ درباره آن توضیح دهید.

– بر اساس دستورالعمل صریح مدیریت عالی بانک همواره باید یک ارتباط دائم میان ادارات مرکزی و استان‌ها برقرار باشد تا بتوان از مسائل مدیریت و کارکنان استان‌ها آگاهی بیشتری کسب کرد. در همین راستا همایش سراسری با حضور مدیران گروه مالی، اداری و پشتیبانی به‌همراه کارشناسان اداری مدیریت‌ها برگزار شد و در این

## سازمان برای بهبود و ارتقای بهره‌وری و تعالی سازمانی درصدد تأمین و تربیت سرمایه انسانی خلاق، نوآور و کارکنانی با کیفیت (مهارت و توانایی)، دانش و مهارت بالا بوده و چشم‌انداز و برنامه‌های راهبردی خود را بر این اساس تدوین می‌کند

همایش سیاست‌ها، خط‌مشی کلی، مشکلات استانی، راهکارها و عملیات اجرایی برای برون‌رفت از مشکلات جاری و غیره مطرح شد که نتایج کلی این همایش به این موضوع تأکید دارد که ادارات ستادی حوزه سرمایه انسانی باید حضور پررنگ‌تری در استان‌ها داشته باشند و در سال‌های آینده نیز این همایش دوباره تکرار شود. قدم بعدی در همین راستا تشکیل کارگروه سرمایه انسانی با حضور مدیر امور سرمایه انسانی، رئیس و کارشناس اداره کل امور کارکنان است که با حضور در استان‌ها و دیدار با همکاران شعب و گفت‌وگو با همکاران مدیریت‌ها، مسائل کارکنان را بررسی و بر اساس اختیارات تفویضی در جهت رفع این مشکلات دستورات خاص برای آنها صادر می‌شود. این پروژه تاکنون در هشت استان انجام شده است و امید است در فرصت باقی‌مانده در بقیه استان‌ها نیز انجام شود.



داریوش رشیدی رئیس اداره کل آموزش و بهبود مدیریت

## آموزش در بانک کشاورزی برای ایجاد سازمانی دانش محور و پویا

منتخب ارسال کرده است تا در آینده بتواند با مجموعه‌ای کامل از این یکپارچه در انتقال تجارب گامی برداشته باشد. رشیدی با اشاره به این موضوع تغییر نگرش مدیران را یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های این اداره عنوان می‌کند و می‌گوید: بخشی به نام معاونت بهسازی مدیران در این اداره وجود دارد که هدفش ظرفیت‌سازی برای ارتقای ریسک‌پذیری، تصمیم‌گیری‌های بزرگ، جانشین‌پروری و ایجاد قابلیت و شایستگی در مدیران بانک کشاورزی است. او از اقداماتی چون آشنایی مدیران با تئوری‌های جدید، برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و سیستمی و... به‌عنوان دیگر فعالیت‌های معاونت نام می‌برد و می‌گوید: این دوره‌های آموزشی برای توانمندسازی مدیران در مواجهه با موضوعات جدید در حوزه مدیریت و راهبری سازمان برگزار می‌شود. ایجاد نگرش تازه بر پایه مدیریت دانش، ترویج اطلاعات و گسترش آن و انتقال تجربیات و تغییر نگرش مدیریتی اهدافی است که با برگزاری کلاس‌های حضوری و آموزش از راه دور، برای مدیران میسر شده است. رشیدی در ادامه درباره سیستم از راه دور نیز توضیحاتی ارائه می‌کند: دسترسی همه کارکنان به این بخش امکان‌پذیر است و متقاضیان می‌توانند طی یک هفته از امکانات این سیستم شامل استفاده از متن سخنرانی استادان و کتاب‌ها و دیگر امکانات آموزشی بهره‌مند شوند.

آموزش‌های حضوری در راستای طرح اجتماعی شدن نیز یکی دیگر از فعالیت‌های این اداره است که برای نیروهای تازه وارد بانک کشاورزی برگزار می‌شود.

رشیدی در این باره توضیح می‌دهد: کارکنان در بدو ورود به بانک در دو مقطع آموزش می‌بینند. در مرحله اول با سازمان آشنا می‌شوند و آموزش‌های تخصصی در حوزه شغلی خود را در استان محل خدمت خود فرا می‌گیرند و بعد وارد آموزش‌های تخصصی می‌شوند. این دوره‌ها در مجموع حدود ۴/۵ ماه طول می‌کشد و بعد از اتمام، کارکنان آموزش دیده برای ورود به بانک و شبکه شغلی خود آماده می‌شوند. هدف از این آموزش‌ها از دیدگاه او ایجاد سازمانی پویا، انعطاف‌پذیر و مترقی است که می‌تواند هر تغییر و تحولی را در راستای بهبود و نو شدن بپذیرد.

دوره‌ای است که سطح دانش کارکنان و مدیران بر پایه دانش روز بهسازی می‌شود. بیشتر آموزش‌های پایه در رشته بانکداری و حسابداری و دروس مالی انجام می‌شود. در حوزه تخصصی کشاورزی هم دروسی مرتبط با کشاورزی توسط استادان دانشگاه تدریس می‌شود. بخشی از آموزش‌ها هم مربوط به آموزش‌های مهارتی است؛ آموزش‌هایی مربوط به سیستم بانکداری الکترونیک مثل مهرگستر که شامل آموزش ویژه پرسنل برای یادگیری شیوه‌های کار با نوعی نرم‌افزار جدید است. رشیدی درباره دوره‌های آموزشی مهرگستر توضیح می‌دهد: تا به حال حدود ۲۰ هزار نفر در ۶۰ کارگاه آموزشی در این بخش آموزش دیده‌اند و بخش دیگر این آموزش‌ها هم همچنان ادامه دارد. به گفته رشیدی آموزش‌های مربوط به کار با سیستم مهرگستر از ۲ سال پیش آغاز شده است و گروه‌های مختلف از جمله مدیران، روسای شعبه‌ها و باجه‌داران و دیگر کارکنان بانک با نحوه استفاده از این سیستم الکترونیک آشنا شده‌اند. نحوه کارکردن با نرم‌افزارهای سیستم جامع منابع انسانی با نظارت بر طرح‌ها از دیگر برنامه‌های اجرا شده در اداره کل آموزش و بهبود مدیریت بانک کشاورزی است. رشیدی در ادامه می‌گوید: بخشی از آموزش‌های طراحی شده مربوط به انتقال تجارب است. تجربیات کارکنان باسابقه که بر حسب مشاغل، طبقه‌بندی و در اختیار همه کارکنان قرار می‌گیرد، از این دسته‌اند. اداره کل آموزش و بهبود مدیریت همه تجربیات را به شکل یک بسته آموزشی برای گروهی

اطلاعات، مهارت، تجربه و نگرش مولفه‌هایی هستند که در تحول سازمانی بانک کشاورزی بر پایه دانش محوری مورد توجه قرار دارد. به اعتقاد دکتر داریوش رشیدی رئیس اداره کل آموزش و بهبود مدیریت بانک کشاورزی یادگیری در تحول سازمانی نقشی اساسی دارد. رشد سریع فناوری در حوزه‌های مختلف پویایی، پیچیدگی و ناشناختگی در این شرایط تنها مدیریت دانش را طلب می‌کند که در این ایام تبدیل به اساس تحول سازمان‌ها شده است. او به مشخصات عصر جدید بر پایه مدیریت دانش اشاره می‌کند که تغییرات پویا و ارزش‌آفرینی برای مشتریان را به همراه دارد. به اعتقاد او بانک کشاورزی باید در ارزش‌آفرینی برای مشتریان پویا باشد و برای این پویایی به محیط خلاق و نوآور احتیاج دارد محیطی که در آن توقف و سکون وجود نداشته باشد و همه اجزای سازمان به فکر بهبود شرایط باشند. برای تحقق این هدف باید به خلق ارزش‌های جدید و ارائه خدمات آموزشی به کارکنان پرداخت تا کارکنانی با پویایی دانش در بانک حضور داشته باشند. اداره کل آموزش و بهبود مدیریت بر پایه ایجاد یک سازمان یاددهنده شکل گرفته است و سعی دارد که یادگیری را به‌عنوان یک استراتژی کلی و اصلی در تمام سطوح اجرا کند. رشیدی با اشاره به این موضوع می‌گوید: چند نوع آموزش در این سازمان مدنظر قرار دارد؛ اول، آموزش‌های کلاسیک و پایه است که خود بر چند بخش است. بخشی از این آموزش‌ها شامل بازآموزی‌های



کتابخانه دیجیتال بانک کشاورزی یکی از ابزارهای اداره آموزش و بهبود مدیریت برای ارتقای سطح دانش بین کارکنان بانک است. این کتابخانه با کتاب‌های کتابخانه بانک که بهترین کتابخانه دولتی ایران است، تجهیز شده است و همه کارکنان می‌توانند از این کتاب‌ها به‌صورت مجازی استفاده کنند. با دانلود کتاب‌ها و پایان‌نامه‌های دانشجویی در این سایت، راهی ارتباطی میان اداره آموزش و تمام کارکنان بانک برقرار شده است. البته ۱۰ کتابخانه نیز در ۱۰ استان تجهیز شده است که کارکنان بانک امکان دسترسی به آن را دارند.



# موزه بانک کشاورزی، گنجینه‌ای از تاریخ ۷۶ ساله بانک



نسخ خطی گوناگون متعلق به دوران قاجار و پهلوی، ماشین حساب‌های قدیمی، چرتکه، مجموعه‌ای غنی از عکس‌های قدیمی متعلق به بانک کشاورزی، بخشی از گنجینه اسناد موزه بانک کشاورزی است که در سال ۱۳۷۵ تاکنون برپاست.

این موزه به همت کتابخانه بانک کشاورزی برپا شده است و علاوه بر ۳۷ قطعه عکس قدیمی متعلق به مدیران عامل بانک کشاورزی از بدو تاسیس در سال ۱۳۱۲، دارای تعداد زیادی کتاب نفیس و اسناد قدیمی و تعدادی تابلوی نقاشی است. بخشی از اسناد و مدارک ارزشمند دیگری نیز که مشتریان بانک به‌عنوان وثیقه به بانک سپرده‌اند نیز در این موزه نگهداری می‌شود.

مجموعه‌ای از مجلات و نشریات قدیمی و کتاب‌های کمیاب نیز در این مجموعه وجود دارد که بخشی از آنها کتاب‌های تخصصی است.

یکی از ارزشمندترین مجموعه‌های این موزه گنجینه‌ای شامل کتاب‌های قدیمی و عکس‌های متعلق به خود بانک کشاورزی است که از سوی مهدی سمیعی یکی از مدیران عامل سابق بانک کشاورزی به این موزه اهدا شده است.

در این مجموعه تعدادی کتاب با چاپ سنگی و چاپ سربی با قدمت ۲۰۰ سال، طغری و اسناد و مهر پادشاهان و انواع کاغذ وجود دارد که مورد بررسی و مرمت کارشناسان کتابخانه قرار گرفته و در حال طبقه‌بندی است. طبق آخرین آمار، حدود ۱۱ برگ اسناد درجه یک دارای مهر و امضای پادشاهان و طغری، ۳۶ فقره اسناد درجه دو، یک جلد دفتر روزنامه به خط استاد شهریار، ۶۵ جلد دفاتر مربوط به بانک استقراضی روس، یک جلد دفتر حساب مربوط به بانک

کشاورزی و پیشه و هنر، ۱۰ قطعه عکس مربوط به ساختمان‌های بانک از گذشته تاکنون، ۱۰ برگ اسکناس‌های باطله حکومت ملی آذربایجان و ۳۰ برگ اسکناس‌های باطله «منات» در این گنجینه نگهداری می‌شود.

۲۴۲ جلد کتاب داخلی و خارجی تفسیر نیز در این مجموعه وجود دارد که شش جلد آن چاپ سنگی است و یک کتاب با چاپ سربی نیز در میان آنها وجود دارد که کارکنان بانک می‌توانند با هماهنگی قبلی اولین دوشنبه هر ماه از این مجموعه بی‌نظیر دیدن کنند.

## اداره کل سازمان و بهبود روش‌ها در شش ماه نخست سال ۱۳۸۸

اداره کل سازمان و بهبود روش‌ها در شش ماه نخست سال ۱۳۸۸، طرح‌های متعددی را با هدف تحقق برنامه‌های کلان بانک کشاورزی انجام داده است.

به گفته رضا اعظمی رئیس اداره کل سازمان و بهبود روش‌ها، اجرای طرح ساختار سازمانی شعب بانک کشاورزی، متناسب با استقرار نظام جامع بانکداری الکترونیک «مهر گستر» به‌صورت آزمایشی در شعب منطقه کرج یکی از برنامه‌هایی بود که برای بررسی تأثیرات اجرای طرح «مهر گستر» در شعب و ساختار سازمانی انجام شده است. در حاشیه همین طرح، جلسات مشترک و مختلفی با حضور روسای ادارات ستادی منتخب و مسئولان حوزه بانکداری الکترونیک و اعضای کارگروه بررسی تأثیر نظام مهر گستر بر ساختار سازمانی ادارات مرکزی نیز برگزار شده است.

اعظمی به انتخاب متدولوژی «مدل‌سازی فرآیندهای کسب‌وکار» (Business Process Modeling) یا (BPM) نیز به‌عنوان یکی از روش‌های نوین

طراحی ساختار سازمان اشاره می‌کند: «متدولوژی BPM یک روش طراحی ساختار از پایین به بالا را ایجاد می‌کند به نحوی که با شناسایی کوچک‌ترین اجزای کار در یک فرآیند با عنوان فعالیت‌ها، امکان طراحی فرآیندها در قالب نقشه فرآیندی را فراهم می‌کند. به اعتقاد اعظمی این یک چرخش در شیوه طراحی ساختار است که کاملاً سازگار و همگرا با نظام بانکداری یکپارچه است.

برای اجرای این روش ابتدا همه ادارات حوزه بانکداری الکترونیک و رایانه‌ای به‌طور همزمان با توجه به ارتباطات متقابل واحدهای یاد شده و تأثیر این ارتباطات بر جریان کار، مورد مطالعه قرار گرفته است و به‌دنبال آن ادارات کل حوزه برنامه‌ریزی و بازاریابی بانکی و حوزه‌های مالی، نظارت و بازرسی مورد بررسی قرار خواهند گرفت. یکی دیگر از اقدامات اداره کل سازمان و بهبود روش‌ها، بازمهندسی فرآیندهای ارائه خدمات اعتباری بانک با تمرکز بر ارائه یک خدمت جدید مثل پرداخت تسهیلات در بخش گردشگری و با

محوریت توسعه روستایی است. اعظمی توضیح می‌دهد: در حال حاضر موضوع «کشاورزی چند کارکردی» در توسعه روستایی یک روش جدید درآمدزاست و حضور بانک در این حوزه می‌تواند به توانمندسازی کشاورزان و روستاییان، ایجاد یک مزیت رقابتی برای بانک با عرضه خدمات جدید، ایجاد فرصت‌های شغلی جدید و معرفی یک طرح کارآفرینی کمک کند.

تهیه طرح‌های بازمهندسی فرآیندها معمولاً زمان‌بر است و نیازمند آمارهای دقیق، بررسی میدانی، تجزیه و تحلیل اطلاعات و... دارد.

به گفته اعظمی در شش ماه نخست سال ۸۸ حدود ۳۰ درصد از این پروژه انجام شده است. از دیگر فعالیت‌های انجام شده در بخش می‌توان به جمع‌آوری اطلاعات مربوط به توزیع کارشناسی طرح‌ها، پردازش نتایج تحقیقات و ارائه گزارش نهایی و صدور دستور پرداخت‌های مربوط به همه استان‌ها در واحدهای ستاد مرکزی اشاره کرد.

صاحب امتیاز: بانک کشاورزی

مدیر مسئول: عبدالله سلیمانی

سرمدبیر: مرتضی مهدویان

مدیر اجرایی: الهام خرمی

مسئول هماهنگی: مرضیه امیری

تولید: گروه نشریران

نشانی: تهران - بزرگراه جلال آل احمد، نبش خیابان شهرآرا،

ساختمان بانک کشاورزی، طبقه اول، اداره کل روابط عمومی

تلفن: ۰۲۱-۸۸۲۸۹۳۵۹

نمابر: ۰۲۱-۸۸۲۸۹۳۵۸

صندوق پستی: ۶۳۹۵-۱۴۱۵۵

www.agri-bank.ir

payamemehr@agri-bank.com

رضا اعظمی رئیس اداره کل سازمان و بهبود روش‌ها:

## باراه اندازی سیستم مهرگستر

# ساختار سازمانی بانک کشاورزی تغییر می‌کند

از بانکداری الکترونیک حوزه‌های دیگری چون برنامه‌ریزی و بازاریابی، حوزه مالی بانک و نظارت و بازرسی نیز از این شبکه بهره‌مند می‌شوند و یا متأثر از امکانات این شبکه نسبت به گذشته دچار تفاوت‌هایی می‌شوند که باید با توجه به این تأثیرات، ساختار سازمانی خاصی برای هر یک از واحدها طراحی شود. اداره کل سازمان و بهبود روش‌ها در حال مطالعه و بررسی بازطراحی ادارات ستادی است و تا به حال در حوزه بانکداری الکترونیک و بازاریابی، بازطراحی و تدوین کرده است.

برای بازطراحی ساختار سازمانی بانک کشاورزی با توجه به تغییرات اخیر، حدود ۲۰ ماه مطالعه انجام شده است و سعی می‌شود بهترین ساختار برای تسهیل امور، کاهش مراحل کار و کوتاه‌شدن مسیر فعالیت‌ها طراحی شود. به اعتقاد اعظمی طراحی ساختار سازمان یک پدیده پویاست و باید به شکل مداوم مورد ارزیابی قرار گیرد و طبق آخرین راهبردهای بانک به آن پرداخته شود.

بانک، از کارشناسان متعدد حوزه بانکداری الکترونیک، حوزه مالی و... در جهت انجام مطالعات کمک گرفته شده است و میزان تأثیر استقرار نظام جامع بانکداری الکترونیک، در بخش‌های مختلف اجرایی استان‌ها بررسی و تدوین شد. اعظمی با اشاره به این مطلب درباره ادامه مطالعات مربوط به این طرح در سال ۸۸ نیز می‌گوید: بررسی اثرات استقرار نظام بانکداری مهرگستر در اداره‌های ستادی در دستور کار قرار دارد. از اول مرداد ماه نیز به شکل عملیاتی این مطالعات آغاز شده است و تا به حال حدود ۹۰ درصد از مطالعات و تهیه مستندات آنها تمام شده است. او یکی از ویژگی‌های مهم این سازماندهی نوین را پیروی از روش «ITIL» عنوان می‌کند: سازمان‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات معمولاً از این روش برای انجام مطالعات خود بهره می‌برند. موسساتی که از فناوری اطلاعات استفاده می‌کنند با تکیه بر این متد، سازماندهی می‌شوند. به گفته اعظمی بعد

آغاز شد. در مرحله نخست حدود ۵۰ شعبه در شهر تهران، مورد مطالعه و بررسی قرار گرفتند و بقیه شعب نیز طبق ساختار و اساس نظام جامع مهرگستر، مورد مطالعه قرار گرفتند. این مطالعات حدود دو سال طول کشیده است و بر اساس بازخوردها و مطالعات تکمیلی طرح ساختار سازمانی پیشنهادی سال گذشته به هیأت مدیره ارائه شد. اعظمی توضیح می‌دهد: در جلسات متعدد، این موضوعات بررسی شد و با اخذ نظر نهایی از همه سطوح بانک و هیأت مدیره در تیرماه سال‌جاری، به شکل آزمایشی این ساختار در شعب منتخب کرج اجرا شد. به گفته او قرار است بعد از سه ماه آزمون و سنجش نتایج و بازخوردها، نتایج حاصله ملاک تصمیم‌گیری هیأت مدیره بانک برای این تغییرات شود. این آزمون از ۲۰ شهریورماه آغاز شده است و پایان آذرماه گزارش نهایی برای ارائه به هیأت مدیره ارسال شده است. برای تدوین ساختار جدید جایگاه نیروی انسانی در



اتصال همه شعب بانک کشاورزی به شبکه جامع بانکداری مهرگستر، تغییراتی را در ساختار سازمانی بانک و سطوح مختلف شغلی در بخش ستاد و صف ایجاد کرده است. رضا اعظمی، رئیس اداره سازمان و بهبود روش‌ها مهم‌ترین هدف این بخش از بانک کشاورزی در یک سال اخیر را برنامه‌ریزی فعالیت‌های مرتبط با این سیستم جدید عنوان می‌کند. به گفته او، مطالعات لازم برای تغییرات ساختاری در سطوح مختلف سازمانی شعب از نیمه دوم سال ۱۳۸۶

## سرمایه انسانی فزاینده و نامیرا

### ادامه از صفحه اول

و تا زمانی که هر یک از اجزای بدنه اقتصادی و صنعتی این جوامع به اهمیت آموزش و استفاده از علوم و دانش روز پی نبرند قادر به توسعه و رشد نخواهند بود.

عواملی چون آموزش پیوسته و بازآموزی، ایجاد شرایط مناسب برای کار، تقویت انگیزه‌های شغلی، ایجاد محیط کار دلپذیر و... می‌توانند در ایجاد بهره‌وری راهگشا باشند. بانک کشاورزی به‌عنوان یکی از بانک‌های فعال و پویای کشور که حدود ۷۶ سال از فعالیت آن می‌گذرد نیز در این ایام نیازمند تحولی بنیادین در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی خود است.

هر چند که در همه روزگار فعالیت بانک، نسبت به استخدام نیروهای جدید دقت و توجه لازم انجام شده یا دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی

بسیاری برای ارتقای سطح آگاهی کارکنان بانک برگزار شده است، اما اجرای روش‌های نوین مدیریت منابع انسانی در تجهیز همه شعب و بخش‌های مختلف بانک به کمک نیروی انسانی کارآمد و مستعد، جزو ضروریاتی است که این روزها ذهن مسئولان بانک‌ها را به خود مشغول کرده است. مدیریت امور سرمایه انسانی، اداره کل آموزش و بهبود مدیریت، اداره کل سازمان و بهبود روش‌ها، اداره کل امور کارکنان و اداره کل رفاه کارکنان و البته مدیران ارشد این بانک با آگاهی نسبت به اهمیت سازماندهی نیروی انسانی بانک کشاورزی اقداماتی را به‌منظور بهبود شرایط کارکنان بانک و ارتقای سطح کیفی فعالیت‌های سازمانی انجام داده‌اند.

عبدالله سلیمانی