



به نام خدا

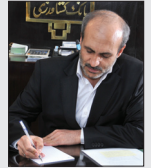
تشکیل کانون ارزیابی شایستگی در بانک کشاورزی



ضرورت شایسته‌سالاری در سازمان‌ها

● دکتر محمد طالبی

شایسته‌سالاری را در قالب یک فرآیند می‌توان تعریف کرد. نخستین مرحله شایسته‌سالاری پنداری است. اگر ما



شایسته‌سالاری را تبلیغ کنیم تا همه واقعاً از درون باور کنند و بخواهند و بر مبنای آن عمل کنند، عمده مشکل شایسته‌سالاری در ایران حل خواهد شد. مرحله دوم، شایسته‌خواهی است. یعنی فضای حاکم بر جامعه اعم از دولت و سازمان‌ها باید تمایل برای استفاده از افراد شایسته وجود داشته باشد. شایسته‌یابی سومین بخش این فرآیند است یعنی جامعه برای یافتن افراد شایسته تلاش کند و این روحیه در حکومت جاری و ساری باشد. در مرحله چهارم شایسته‌گزینی مطرح می‌شود. این مرحله از اهمیت خاصی برخوردار است و معیارها و مکانیزم‌های علمی و ظرفی دارد. این مرحله را شایسته‌گماری می‌گویند. ادامه این فرآیند به آینده کشور باز می‌گردد و در مقیاسی کوچک‌تر به آینده سازمان‌ها بستگی دارد. سازمانی که بخواهد در بازار رقابت باقی بماند و کشوری که می‌خواهد در منطقه پیش‌تاز باشد باید شایسته‌پروری و شایسته‌داری را در برنامه‌های میان مدت و بلندمدت خود قرار دهد. یعنی باید تلاش کند تا شایستگی افراد به صورت مستمر بهبود یابد و نیز مکانیزمی برای نگهداشت آنها تدارک ببیند. برخی محققان، بعد دیگری نیز به مراحل فوق اضافه می‌کنند و آن را شایسته‌خروجی می‌نامند. آنها معتقدند که باید افراد شایسته را بعد از بهره‌گیری از قابلیت‌ها و کارآمدی آنها و در پایان خدمت به نحو شایسته‌ای بدرقه کنیم.

کانون ارزیابی شایستگی گام‌بلندی برای رسیدن به اهداف بانک در حوزه سرمایه انسانی است

صفحه ۲



۳ توسعه و توانمندسازی کارکنان
اولویت کانون ارزیابی شایستگی

۴ ۷۵ درصد سازمان‌های بزرگ جهان از
کانون‌های ارزیابی استفاده می‌کنند

۶ هدف کلیدی توانمندسازی
کارکنان بانک است

منوچهر حیاتی مدیر امور سرمایه انسانی:

کانون ارزیابی شایستگی گام بلندی برای رسیدن به اهداف بانک در حوزه سرمایه انسانی است



هدف از اجرای کانون ارزیابی شایستگی انتصاب افراد توانمند و شایسته در پست‌های مدیریتی است. اجرای این طرح گام بلندی برای رسیدن به اهداف بانک در حوزه سرمایه انسانی خواهد بود.

مدیر امور سرمایه انسانی بانک کشاورزی با بیان این مطلب گفت: یکی از ابزارهای جدیدی که به کارکردهای مدیریتی اضافه شده، کانون ارزیابی شایستگی است و استفاده از این ابزار اعتبار انتصاب‌های صورت گرفته را افزایش می‌دهد.

منوچهر حیاتی با اشاره به سابقه ۵۰ ساله اینگونه کانون‌ها در جهان و نوا بودن آن در ایران، ادامه داد: این کانون وظیفه انتخاب افراد شایسته از بین همکاران و آماده کردن آنها برای تصدی پست‌های مدیریتی را به عهده خواهد داشت. وی وظیفه اصلی حوزه سرمایه انسانی بانک را شناسایی توانمندی‌های کارکنان بانک، کمک به ارتقای دانش فنی و سطح توانمندی آنها و انتصاب افراد شایسته دانست و افزود: در بانک بحث کانون ارزیابی شایستگی یک سال پیش مطرح و مطالعات مقدماتی و تطبیقی آن شروع شد که با توجه به پیشرفت قابل توجه طرح و نتایج مثبت بدست آمده، اجرای آزمایشی کانون شروع و گزارش عملکرد آن نیز تهیه شده است.

وی با اشاره به کارکرد چندانگان این کانون گفت: از این کانون می‌توان برای مرحله اول استخدام کارکنان بانک نیز استفاده نمود.

حیاتی از جمله اهداف این کانون را گسترش آن در کل کشور عنوان کرد و ادامه داد: اجرای موفقیت‌آمیز کانون در سطح کشور مستلزم تربیت ارزیاب‌های زنده و توانمند است و با توجه به پتانسیل بالای نیروی انسانی

خروجی کار و انتخاب‌های نهایی بهتر و شایسته‌تر خواهد بود.

مدیر امور سرمایه انسانی چشم‌انداز اجرای این طرح در بانک را ارتقای توانمندی مدیریتی بانک و انتخاب و انتصاب شایسته اعلام کرد و ادامه داد: پس از اجرا و محقق شدن اهداف مورد نظر، بانک از نظر مدیریتی در سطح بالایی قرار خواهد گرفت و سعی خواهد شد تا انتصاب‌ها بر اساس شایستگی افراد انجام گیرد. وی در ادامه فراخوان تصدی مشاغل مدیریتی را یکی از روش‌هایی دانست که مدیریت امور سرمایه انسانی از آن به‌عنوان ابزاری برای انتصاب افراد شایسته در پست‌های مدیریتی مورد استفاده قرار می‌دهد. حیاتی با اشاره به سابقه ۱۰ ساله استفاده از فراخوان، گفت: براساس این طرح افراد واجد شرایط خود را برای تصدی ریاست یکی از شعب بانک کشاورزی در سراسر کشور، مدیریت کل استان و معاونت‌های ذی‌ربط و مدیر و معاونین ادارات مرکزی و همچنین برای تصدی مدیریت امور و معاونت‌های مربوطه کاندید می‌کنند.

تجربه سال‌های گذشته در این زمینه و دانش و تکنیک‌های نوین شایسته سالاری در کانون می‌تواند در نهایت منجر به انتصاب همکاران برتر و شایسته‌تر در مشاغل مدیریتی بانک شود

وی با اشاره به پیچیدگی و مراحل مختلف بررسی صلاحیت افراد پس از خود معرفی، ادامه داد: پس از اعلام آمادگی افراد، رسیدگی‌ها و بررسی‌های اولیه با توجه به شاخص‌های مدنظر بانک صورت می‌گیرد و پس از ارزیابی اولیه افراد به کارگروه مصاحبه معرفی می‌شوند.

وی افزود: در کارگروه مصاحبه نیز مدیران ارشد و خبره بانک با افراد متقاضی مصاحبه می‌کنند و پس از صورتجلسه، افراد منتخب برای مصاحبه با هیئت مدیره معرفی می‌شوند. وی یکی دیگر از روش‌های انتصاب افراد شایسته تا پیش از ایجاد کانون شایستگی را کسب نظر از خبرگان و معتمدان بانک

عنوان کرد و افزود: در این روش مدیران رده بالای بانک از جمله مدیران کل استانی، ادارات مرکزی و هیئت مدیره و مدیران امور افراد شایسته را برای ثبت در بانک اطلاعات مدیران معرفی می‌کنند و پس از بررسی‌های اولیه، افراد معرفی شده در کارگروه مصاحبه حاضر می‌شوند. وی اجرای روش‌های یاد شده را مثبت ارزیابی کرد و ادامه داد: با توجه به سابقه بانک در انتخاب افراد شایسته، امیدواریم تجربه سال‌های گذشته در این زمینه و دانش و تکنیک‌های نوین شایسته سالاری در کانون، در نهایت منجر به انتصاب همکاران برتر و شایسته‌تر در مشاغل مدیریتی بانک شود. حیاتی با تاکید بر نوا بودن کانون شایستگی در ایران، افزود: این کانون‌ها در بعضی از شرکت‌های صنعتی داخلی ایجاد شده و نتایج بدست آمده از مطالعات تطبیقی بسیار امیدوار کننده بوده است.

به گفته وی یکی از بانک‌های بزرگ کشور نیز به این موضوع ورود پیدا کرده است ولی بانک کشاورزی تنها بانکی است که تا این مرحله پیشرفت داشته و نتایج اجرای اولیه کانون را نیز تهیه کرده است. مدیر امور سرمایه انسانی مهمترین عامل این پیشرفت را حمایت و پشتیبانی مدیریت عالی بانک دانست و گفت: دکتر طالبی همواره از طرح‌ها و ایده‌هایی که منجر به رشد و توسعه بانک می‌شود حمایت کرده و این طرح نیز از حمایت‌های ایشان و هیئت مدیره بانک برخوردار است. منوچهر حیاتی با اشاره به نکته‌بینی مدیریت عالی بانک، افزود: دکتر طالبی طرح ارائه شده را به‌دقت مورد مطالعه و بررسی قرار داده و پس از آن نظرهای مثبت و سازنده‌ای را در راستای اجرای هرچه بهتر و موفق‌تر آن اعلام کردند به‌طوری که توجه ایشان ما را از پیگیری و به سرانجام رساندن هرچه بهتر طرح مصمم‌تر کرده است. وی در پایان حوزه سرمایه انسانی را بسیار حساس دانست و گفت: در این حوزه نمی‌توان به ابزارها و روش‌ها اتکا کرد و با توجه به دانش محور بودن بانک، ما همواره دغدغه ارتقا، بهبود، توسعه و حفاظت از همکاران را داریم که این مهم میسر نمی‌شود مگر با حمایت‌های مدیر عامل، اعضای هیئت مدیره و مدیران بانک در سطح میانی و مشارکت جمعی کارکنان بانک و همچنین تلاش و توجه مستمر به امر آموزش، رفاه و انگیزش همکاران.



عقبیل تقی‌زاده، رئیس اداره کل امور کارکنان:

توسعه و توانمندسازی کارکنان اولویت کانون ارزیابی شایستگی

برقراری کانون ارزیابی در بانک کشاورزی زوایای پیدای و پنهان بسیاری دارد که ما برای آگاهی بیشتر از چرایی اجرای آن در بانک و همچنین اطلاع از کلیات و جزئیات طرح، گفت‌وگویی با عقبیل تقی‌زاده، رئیس اداره کل امور کارکنان انجام داده‌ایم که از نظر تامی می‌گذرد.

■ ابتدا کلیاتی راجع به طرح و ضرورت‌های انجام آن ارائه فرمایید.

شناسایی و تامین نیروی انسانی توانمند و شایسته به‌خصوص در مشاغل مدیریتی، کلیدی و حساس از بنیادی‌ترین وظایف اداره کل امور کارکنان است. طی سه سال گذشته این موضوع به طور ویژه مورد توجه قرار گرفته و همواره در صدد بودیم تا به نحو شایسته‌ای این وظیفه را انجام دهیم. در این زمینه اقدامات متعددی انجام و حرکت‌های خودجوش و ابتکاری توسط این اداره کل صورت گرفت. نتایج اولیه بدست آمده بسیار خوب بود و توانست نیازهای مقطعی بانک را تامین کند. از جمله این اقدامات تشکیل بانک اطلاعات با استفاده از فراخوان‌های مستقیم و غیرمستقیم بود که در این فراخوان‌ها از مدیران و نیروهای برجسته و با سابقه خواسته شد تا نسبت به معرفی افراد شایسته و توانمند اقدام کنند. حضور در شعب استان‌ها و مذاکره مستقیم با همکاران، انجام ارزیابی‌های لازم و همچنین حضور در همایش‌های عمومی و تخصصی با هدف کشف و شناسایی نیروهای توانمند و ثبت در بانک اطلاعات و استفاده از این بانک اطلاعاتی در فرآیندهای انتصاب از دیگر اقدامات این اداره کل برای انجام این وظیفه مهم بود.

■ موارد کاربرد این طرح به‌ویژه در بانک کشاورزی چه خواهد بود؟

کانون‌های ارزیابی در سه بخش جذب و استخدام نیروهای جدید، ارتقا و انتصاب کارکنان، و نهایتاً توسعه و توانمندسازی کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرد و با توجه به طی مراحل اولیه طرح، شکل‌گیری اولیه آن و با در نظر گرفتن شرایط موجود، جهت‌گیری عمده بانک به سمت انتصاب کارکنان در مشاغل حساس و کلیدی و سپس توسعه و توانمندسازی آنان است. اگرچه از برخی ابزارهای کانون در فرآیند جذب و استخدام کارکنان جدید نیز استفاده می‌شود.

■ برنامه‌های عملیاتی شما برای اجرای هرچه بهتر این طرح چیست؟

با توجه به این که فاز سوم طرح (اجرا و پیاده‌سازی) اخیراً به پایان رسیده، بهبود و بهسازی طرح، بویژه غنی‌سازی ابزارهای کانون و ارتقای کیفیت آنان در اولویت برنامه‌های این اداره کل قرار دارد. از دیگر برنامه‌های عملیاتی می‌توان به تمرکززدایی

طرح در تهران و توزیع و استقرار کانون‌های ارزیابی در سطح مدیریت‌ها اشاره کرد. برای این منظور باید با برنامه‌ریزی دقیق در خصوص تربیت و آموزش ارزیاب‌های جدید گام برداشت. تکمیل و ارتقای شایستگی‌های فرعی و مولفه‌های احراز این شایستگی‌ها، طراحی مطالعات موردی متناسب با هر یک از رده‌های مشاغل حساس و سبب شایستگی‌های بانک از دیگر برنامه‌های عملیاتی و مهم محسوب می‌شود.

■ با توجه به اهمیت طرح، چشم‌انداز شما از اجرای طرح چیست؟

در حقیقت چشم‌انداز این طرح جدای از چشم‌انداز اصلی حوزه سرمایه انسانی در بانک نیست و در پیوستگی با آن می‌توان گفت، برخورداری از نیروی انسانی توانمند، شایسته و پرانگیزه در تمامی سطوح و همچنین در اختیار داشتن بانک اطلاعاتی مدیران آینده به منظور ایجاد بستر مناسب برای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری بهینه چشم‌انداز طرح را در بر می‌گیرد. از طرفی با توجه به استقبال چشمگیر همکاران از گسترش طرح و همچنین پشتیبانی و حمایت موثر و همه‌جانبه مدیریت عالی بانک به نظر می‌رسد تحقق چشم‌انداز یاد شده دور از دسترس نبوده و با تعامل و همراهی همکاران می‌توانیم در این زمینه پیشرو باشیم.

■ بانک کشاورزی از اجرای این طرح چه اهدافی را دنبال می‌کند؟

بانک کشاورزی در حوزه سرمایه انسانی اهداف متعددی را از اجرای و پیاده‌سازی کانون‌های ارزیابی دنبال می‌کند که برخی از مهم‌ترین آنها عبارتند از: تقویت فرهنگ شایسته سالاری و نظام‌مند کردن انتصاب کارکنان، ایجاد بانک اطلاعات مدیران فعلی و نیروهای توانمند (MIS)، اطمینان از وجود مدیران مورد نیاز در آینده (تشکیل خزانه نیروی انسانی شایسته)، جهت‌گیری اساسی به سمت توانمندسازی و توسعه شایستگی، بروز تحول فکری و رفتاری در نیروی انسانی (از لحاظ یادگیری، مشارکت، رقابت موثر و تقویت روحیه تغییرپذیری)، ایجاد بستر مناسب جهت استفاده از حداکثر ظرفیت‌های فعلی سرمایه انسانی و اعتلا و ارتقای سطح بهره‌وری و عملکرد واحدها.

■ اولویت‌های شما برای اجرا و گسترش طرح در سطوح مختلف چیست؟

همان‌طور که اشاره شد به لحاظ محدودیت در تامین منابع و امکانات لازم بویژه دسترسی به نیروی انسانی آموزش دیده به عنوان ارزیاب، مهم‌ترین اولویت کانون، تربیت ارزیابان مورد نیاز بر حسب توزیع جغرافیایی مدیریت‌ها است، به نحوی که بتوانیم در آینده نزدیک در هر مدیریت بین ۳ تا ۴ نفر ارزیاب توانمند و خبره داشته باشیم. اما، در ارتباط با تداوم و استمرار برنامه اجرایی کانون‌های ارزیابی، بجز افرادی که اخیراً در فراخوان‌های پست مدیر گروه مالی، اداری و پشتیبانی و همچنین پست مدیر گروه اعتبارات و وصول مطالبات برخی مدیریت‌ها (۸ مدیریت) شرکت کردند و خروجی آنها در حال بررسی نهایی است، حسب مصوبه مورخ ۱۳۸۹/۶/۴ هیئت مدیره بانک، مقرر شد با توجه به مشاغل حساس بانک، به ترتیب تمامی روسای شعب بانک با درجه ۲، ۱، و ممتاز و دارای تحصیلات حداقل لیسانس، کلیه مدیران گروه مستقر در مدیریت‌ها، تعداد مشخصی از کارشناسان و نیز مسئولین گروه‌های کاری مستقر در سطح شعب که دارای تحصیلات دانشگاهی هستند (با لحاظ نمودن برخی شرایط خاص، علی‌الخصوص حداقل و حداکثر سن خدمتی و انجام برخی استعلام‌ها و...) به‌عنوان اولویت فعلی این اداره کل در نظر گرفته شوند.

■ برنامه‌های آتی شما برای نهادینه‌سازی و توسعه طرح در بانک چیست؟

به منظور تحقق موفقیت‌آمیز و همه‌جانبه هر طرحی بویژه در حوزه سرمایه انسانی، یکی از اساسی‌ترین و حیاتی‌ترین اصول، فرهنگ‌سازی بین همکاران است. این موضوع می‌تواند از طریق طرح موضوع در گردهمایی‌ها، همایش‌ها و سمینارهای مدیریتی، تخصصی و ... در بانک تا حدودی انجام پذیرد. حتی چاپ و انتشار مطالب مربوط به کانون‌های ارزیابی در نشریه بانک به میزان قابل توجهی تأثیرگذار خواهد بود. طراحی مکانیزم ارائه بازخورد نتایج کانون به همکاران شرکت‌کننده و همچنین استفاده کاربردی از خروجی‌های کانون‌های ارزیابی در فرآیند انتصاب همکاران به مشاغل حساس، از جمله مواردی است که می‌تواند به نهادینه‌سازی و توسعه طرح کمک کند. در همین راستا، این اداره کل با اتکا به هدایت و حمایت‌های همه‌جانبه مدیریت عالی بانک برنامه‌های خاصی را تدارک دیده تا به تدریج و به صورت دوره‌ای نسبت به تحقق آنها اقدام کند.



علی خانبابایی:

۷۵ درصد سازمان های بزرگ جهان از کانون های ارزیابی استفاده می کنند

کانون های ارزیابی امروزه بعنوان ابزاری برای انتخاب برتر مورد استفاده قرار می گیرند به طوری که سازمانها و نهادهای معتبر و بزرگ دنیا سعی دارند با بهره جستن از این ابزار نوین، درصد خطا در گزینش ها را کاهش دهند. در ایران نیز بانک کشاورزی اولین بانکی است که این طرح را تا مرحله اجرا پیش برده است. با توجه به اجرای این طرح در بانک و حساسیت های موجود در این رابطه گفت و گویی با علی خانبابایی معاون مطالعات و برنامه ریزی اداره کل امور کارکنان در خصوص کانون های ارزیابی داشته ایم که در پی می آید.

■ ابتدا مختصری در رابطه با مفهوم کانون ارزیابی و تاریخچه آن در جهان بگویید؟

تاریخچه استفاده از این رویکرد به بعد از جنگ جهانی اول باز می گردد. در آن دوران روانشناسان و افسران عالی رتبه برای انتخاب رهبران نظامی و مشاغل حساس از طریق برگزاری آزمون هایی، رفتار داوطلبان را مورد ارزیابی و سنجش قرار می دادند. پس از این تجارب و کسب موفقیت های مختلف، به تدریج به عرصه کسب و کار سازمان ها راه یافت. در سال ۱۹۴۹ دانشگاه کالیفرنیا، کانون ارزیابی مدیران دولتی را با هدف ارزیابی شایستگی های مورد نظر دایر کرد. در سال ۱۹۷۳ پروفیسور مک کلی لند استاد روانشناسی دانشگاه هاروارد برای اولین بار ارزیابی شایستگی ها را در مدیریت مطرح کرد، اما رویکرد شایستگی بر مبنای کانون ارزیابی در دهه ۱۹۹۰ به ادبیات مدیریت منابع انسانی ورود پیدا کرد و به سرعت در اکثر سازمان ها به کار گرفته شد.

■ نتایج مطالعات تطبیقی انجام یافته در ایران و جهان در خصوص استقرار مدل شایستگی از طریق کانون های ارزیابی چگونه بوده است؟

در ایران، شرکت برق به عنوان اولین سازمان نسبت به اجرای این کانون اقدام کرده است. عمده جهت گیری های صورت گرفته سازمان های ایرانی در ارتباط با استقرار مدل شایستگی در دهه جاری بوده و طی آن سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، سازمان تامین اجتماعی و شرکت صا ایران در این خصوص اقدام کرده

اند. در واقع، بسط و نهادینه سازی چنین رویکردی در سطح سازمان های ایرانی مراحل ابتدایی خود را طی می کند و به لحاظ عدم درک و شناخت کامل فرصت ها و مزیت های نهفته در آن، استقبال از آن تدریجی است.

■ خاستگاه و ضرورت جهت گیری بانک به سمت کانون ارزیابی چه بوده است؟

از دیرباز موضوع شناسایی، ارتقا و انتصاب کارکنان همواره به عنوان یکی از دغدغه ها و مسایل پراهمیت بانک در حوزه سرمایه انسانی مطرح بوده است. نگاهی به خروجی های نیروی انسانی شاغل در مشاغل حساس و مدیریتی بانک (به صورت مختلف، نظیر: بازنشستگی عادی و زودتر از موعد، از کار افتادگی، جابجایی، استفا و اخراج) از یکسو، و اهمیت جانشین پروری و

در بانک به صورت علمی و در قالب پنج گام اساسی انجام شد. در گام اول مبانی نظری و پیشینه موضوع با هدف آشنایی با دیدگاه های علمی موجود، مدل های مختلف شایستگی و پیشینه موضوع در داخل و خارج از کشور صورت گرفت. در مرحله دوم، به منظور استخراج شایستگی ها متناسب با نیاز و الزامات مشاغل مورد نظر بانک، با افراد موفق و متخصص بانک مصاحبه های اکتشافی صورت گرفت. در مرحله سوم، فهرست اولیه شایستگی ها که بالغ بر ۷۰ شایستگی بود، به دست آمد. در مرحله بعدی نیز به ویرایش و اعتباریابی شایستگی ها و ارائه تعاریف بومی از آنها پرداخته شد. و در مرحله نهایی، مدل نهایی و بومی شایستگی ها طراحی و ارائه شد. بر این اساس، پس از ویرایش، حذف و یا ادغام شایستگی های اولیه از طریق نظرسنجی از خبرگان و تعیین ضرایب اهمیت آنان، سبد شایستگی های اصلی بانک شامل: فردی و شخصیتی، ادراکی، رهبری، تصمیم گیری، کار تیمی، ارتباطی، دانش و مهارت حرفه ای، مدیریت اجرایی و مدیریت افراد و توانمندسازی به همراه شایستگی های فردی هر یک، نهایی شد.

■ شروع به کار این طرح در بانک از چه زمانی بوده و پیش بینی شما از اجرای کامل طرح چیست؟

پس از نهایی شدن مدل شایستگی و مستندسازی ابزارها و روش های ارزیابی، بر اساس فاز سوم طرح قرار شد این طرح در قالب یک آزمایش ۲۰۰ نفری از مدیران و رؤسای شعب

مدیران بر اساس مدل های شایستگی و طراحی و ایجاد بانک اطلاعات شایستگی مدیران و نیروهای توانمند در کنار سه راهبرد اساسی دیگر به عنوان استراتژی های اداره کل امور کارکنان ابلاغ و متعاقب آن موضوع مذکور به عنوان یکی از اولویت های پژوهشی این اداره کل در سال ۱۳۸۸ تعیین شد. با این جهت گیری بانک به دنبال تحقق چند هدف اساسی شامل: مواجهه موثر با بحران های نیروی انسانی بویژه در سطح مشاغل حساس، استعداد یابی و شناسایی نیروهای توانمند، برخورداری از برنامه جانشین پروری، برقراری نظام های اطلاعات مدیریت (MIS) و پشتیبانی تصمیم گیری (DSS) در قالب طراحی و استقرار بانک اطلاعات مدیران فعلی و آتی، و توسعه و بهبود شایستگی



با ویرایش، حذف و یا ادغام شایستگی های اولیه از طریق نظرسنجی از خبرگان و تعیین ضرایب اهمیت آنان، سبد شایستگی های اصلی بانک شامل: فردی و شخصیتی، ادراکی، رهبری، تصمیم گیری، کار تیمی، ارتباطی، دانش و مهارت حرفه ای، مدیریت اجرایی و مدیریت افراد و توانمندسازی به همراه شایستگی های فرعی هر یک، نهایی می شود

های کارکنان متناسب با مشاغل مورد نظر است.

■ فرآیند طراحی مدل شایستگی در بانک چگونه صورت گرفت و اساساً چه شایستگی هایی در سبد شایستگی های بانک قرار گرفتند؟

فرآیند طراحی مدل شایستگی

تامین شاغلان توانمند و مستعد جهت پست های کلیدی و حساس از سوی دیگر، لزوم داشتن یک برنامه مدون و منسجم را بیش از پیش ضروری می کند. به همین منظور، در راستای راهبردهای ده گانه ابلاغی حوزه سرمایه انسانی (در قالب سومین برنامه استراتژیک بانک) دو راهبرد، شامل: طراحی و استقرار نظام جامع انتصاب

در سطح کشور به مرحله اجرا درآید. در همین راستا، طی برنامه ریزی‌هایی که با همکاری مرکز پژوهشی سبنا صورت گرفت، قرار بر این شد تا کانون‌های ارزیابی در سطح هفت منطقه از کشور (تهران، شیراز، اصفهان، کرمانشاه، تبریز، مرکز آموزش بابلسر و مشهد) که دارای امکانات آموزشی بودند به صورت غیرمتمرکز به اجرا درآید. به همین منظور با تدارک تیم‌های ارزیابی، متشکل از همکاران آموزش دیده بانک و کارشناسان مرکز پژوهشی سبنا پیاده‌سازی کانون‌ها از اواسط دیماه سال گذشته شروع و در اوایل اردیبهشت سال جاری تمامی اعضای نمونه انتخاب شده، مورد ارزیابی و سنجش قرار گرفتند.

این طرح چه سطحی از کارکنان و مدیران را شامل می‌شود و آیا در قالب طرح، برنامه‌ای برای تعمیم و گسترش کانون به سطح

مختلف کارکنان دیده شده است؟

در بررسی‌های انجام شده در قالب طرح پژوهشی، مشاغل حساس در پنج رده، مسئولین گروه مستقر در شعب، روسای شعب با هر نوع و درجه، کارشناسان مسئول، معاونین ادارات و مدیران گروه در مدیریت‌ها، و روسای ادارات مرکزی و مدیران استان به عنوان اولویت‌های اولیه تعیین شدند. با توجه به محدودیت‌های موجود و همچنین نیاز بانک، در حال حاضر تمامی توجه کانون بر برنامه ریزی جهت ارزیابی شاغلان مشاغل مزبور (بر اساس اولویت و ترجیحات بانک) معطوف است.

انتخاب ارزیاب‌ها و افراد ارزیابی شونده بر چه مبنایی صورت می‌گیرد؟

از آنجایی که یکی از شرایط مهم مندرج در قرارداد منعقد با مرکز پژوهشی سبنا، تربیت ارزیاب حرفه‌ای

و انتقال دانش کانون‌های ارزیابی به همکاران بانک بود. لذا، همزمان با اتمام فاز اول قرارداد، موضوع انتخاب افراد واجد صلاحیت و آموزش آنها در دستور کار قرار گرفت. انتخاب اولیه این افراد از طریق هماهنگی با مدیریت‌های ذی‌ربط و در نظر گرفتن شرایط خاصی از جمله: ویژگی‌های فردی و شخصیتی، احاطه و اشراف بر امور بانکی، روابط عمومی قوی، سطح تحصیلات، سابقه خدمت و پست سازمانی و همچنین استعلام از واحدهای ذی‌ربط صورت گرفت.

مختصری در مورد اعتبار و فرآیند ارزیابی افراد در این سیستم توضیح دهید.

همان طور که اشاره شد، استفاده از مجموعه‌ای از ابزارهای ارزیابی توسط تیم ارزیابی حرفه‌ای و مجرب از خصوصیات اصلی کانون‌های ارزیابی محسوب می‌شود که در کنار سایر ویژگی‌ها باعث شده اعتبار کانون‌ها

تا ۷۰ درصد افزایش یابد. چرایی این تفاوت و برتری به کیفیت و نحوه اجرای کانون و ابزارهای ارزیابی بر می‌گردد.

به طور کلی این فرآیند با برگزاری یک جلسه توجیهی برای ارزیابی شونده‌گان در صبح روز اجرای کانون شروع می‌شود. پس از آن با تقسیم بندی که در خصوص ارزیابی کنندگان و ارزیابی شونده‌گان بعمل می‌آید، نوبت به ارزیابی افراد بر اساس ابزارهای سنجش می‌رسد. ابزارهای ارزیابی با توجه به تعداد افراد قابل ارزیابی از چند نفره شروع و در ادامه به دو نفره و تک نفره ختم می‌شود. ابزارهای کانون در بانک در حال حاضر شامل: کارگروهی، ایفای نقش، مصاحبه، تست نگارش، و تست شخصیت است و به ازای هر دو نفر ارزیابی شونده می‌بایست حداقل یک نفر ارزیابی کننده وجود داشته باشد و حداکثر تعداد ارزیابی شونده در یک روز نباید از ۱۳ نفر تجاوز کند.

نعمتیان، معاون اداره کل سازمان و بهبود روش‌ها:

همکاران دارای انگیزه در این سیستم موفق خواهند بود

همکاران دارای انگیزه در این سیستم می‌توانند شایستگی‌های خود را نشان داده و موفق باشند. معاون اداره کل سازمان و بهبود روش‌ها و ارزیاب کانون ارزیابی، با بیان این مطلب گفت: ارزیابان کانون از بین همکاران دارای انگیزه ادارات مرکزی و مدیریت‌های استان‌ها که اشراف بیشتری به امور بانکی دارند انتخاب و به اداره کل امور کارکنان معرفی می‌شوند. نعمتیان شاخص‌های سنجش ارزیابان را سطح تحصیلات، اشراف بر امور بانکی، ویژگی‌های فردی و سطح اطلاعات عمومی دانست و ادامه داد: پس از بررسی سوابق، افراد واجد شرایط برای شرکت در دوره‌های آموزشی معرفی می‌شوند. وی افزود: دوره آموزشی در نظر گرفته شده برای ارزیابان، طی سه روز برگزار می‌شود و در روز اول اصول و مبانی فرآیند کانون‌های ارزیابی آموزش داده می‌شود.

وی برنامه روز دوم و سوم را آشنایی با ابزارهای کانون دانست و گفت: افراد پس از آشنایی با این ابزارها به صورت عملی در ارزیابی‌های شبیه‌سازی شده شرکت و با چگونگی ارزیابی، ثبت رفتارها، نحوه برگزاری مصاحبه و ابعاد هر یک از شاخص‌های مرتبط آشنا می‌شوند. به گفته نعمتیان ارزیابان با شرکت در این دوره آموزشی با

نحوه بکارگیری هر یک از فنون و تکنیک‌ها از نزدیک آشنا می‌شوند. وی با اشاره به استفاده از روش‌های چند نفره، دو نفره و تک نفره در کانون، افزود: با بکارگیری این روش‌ها ارزیابی شونده‌ها فرصت کافی برای عرضه توانمندی‌ها، رفتارها و تحلیل‌های خود دارند. معاون اداره کل سازمان و بهبود روش‌ها در ادامه با بیان این مطلب که ارزیابی چند نفره در قالب فعالیت ارزیابی شونده در یک "کارگروهی" صورت می‌گیرد، ادامه داد: در کنار این کارگروهی با انجام تست آیین نگارش، توانایی مکاتبه و تسلط افراد در انتقال دیدگاه‌ها، نقطه نظرات و تحلیل‌های فردی نیز سنجیده می‌شود. وی افزود: در ادامه ارزیابی، ارزیابی شونده در مصاحبه تخصصی و عمومی شرکت کرده و شایستگی‌های فنی و تخصصی وی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد تا سطح مهارت‌های ادراکی، تحلیلی، کارگروهی، شبکه‌سازی و سازماندهی همراه با سایر توانمندی‌ها و شایستگی‌های آنها مورد بررسی قرار گیرد. نعمتیان "ایفای نقش" را یکی از ابزارهای مورد استفاده در ارزیابی عنوان کرد و گفت: این ابزار بیشتر بر مهارت‌های مذاکره افراد ارزیابی شونده تاکید دارد که بصورت دو نفره برگزار می‌شود. به علاوه فرصت مجددی برای عرضه شایستگی‌های

پیش گفته را فراهم می‌سازد. به گفته وی در پایان ارزیابی با برگزاری تست شخصیت، جنبه‌های روانشناسی ارزیابی شونده و نیمرخ شخصیت وی مورد بررسی قرار می‌گیرد. معاون اداره کل سازمان و بهبود روش‌ها ادامه داد: ارزیابی شونده‌گان ضمن تاکید بر تازگی سیستم ارزیابی کانون، بیشتر نگران میزان تاثیر گذاری نتایج حاصله در انتصاب‌ها بودند. نعمتیان با تاکید بر این نکته که در این فرآیند واژه "رد" یا "قبولی" معنایی ندارد ادامه داد: نمره تراز پایانی ارزیابی، گویای میزان شایستگی، مهارت و قابلیت‌های افراد است. نعمتیان در رابطه با استانداردسازی نحوه ارزیابی ارزیابان در سراسر کشور نیز گفت: طراحی بانک اطلاعاتی "پرسش‌ها و سوال‌های استاندارد" میزان اعتبار و اطمینان نتایج ارزیابی را افزایش خواهد داد. وی در پایان با تاکید بر لزوم نهادینه شدن دانش ارزیابی در بانک، گفت: بکارگیری نیروهای ارزیاب خارج از سیستم بانکی در ابتدا موجب انتقال دانش می‌شود اما بعد از آن می‌توان نسبت به جمع‌آوری و نگهداری دانش در بانک بوسیله ارزیابان درون سازمانی اقدام کرد تا تلفیقی از کسب دانش و انتقال آن به سیستم بانکی منجر به کاربرد دانش نهادینه شده در بانک شود.



دکتر رشیدی:

هدف کانون توانمندسازی کارکنان بانک است

دکتر رشیدی رییس اداره کل آموزش و بهبود مدیریت، یکی از افرادی است که بطور مستقیم با کانون ارزیابی شایستگی در ارتباط است و اجرای صحیح و موفقیت کانون برای وی و اداره کل زیر نظرش از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. برای آشنایی بیشتر با عملکرد اداره کل آموزش و بهبود مدیریت و همچنین اهمیت کانون برای این مجموعه، مصاحبه‌ای با وی انجام داده‌ایم که در پی می‌خوانید.

مزیت ویژه دارد که از جمله آنها می‌توان به ارزیابی چندگانه اشاره کرد که در این طرح چندین شایستگی فرد مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این روش بر خلاف روش قبلی که یک نفر فرآیند ارزیابی اولیه را انجام می‌داد، ۳ یا ۴ نفر مورد ارزیابی قرار گرفته و به شاخص‌های کلیدی امتیاز داده می‌شد.

یکی دیگر از مزیت‌های کانون بررسی شاخص‌های کلیدی چندگانه متناسب با پست‌های درخواستی است. در این روش هر فرد متناسب با نیازهای شغلی آینده خود و شایستگی‌های مورد نیاز مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که از جمله این شاخص‌ها می‌توان به ویژگی‌های فردی و شخصیتی، مهارت‌های ادراکی، مدیریت اجرایی، مهارت‌های حرفه‌ای بانک، مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، مهارت‌های رهبری و کار تیمی اشاره کرد.

توصیه‌های آموزشی، مدیریتی، مربیگری از مزیت‌های کانون است که در این طرح پس از پایان فرآیند ارزیابی توصیه‌های آموزشی، مدیریتی برای فرد متقاضی تنظیم می‌شود که این توصیه‌ها برای پیشرفت و توانمندسازی آنان ضروری است.

یکی از مهم‌ترین مزیت‌های کانون اعتبار ۲ ساله نتایج آن است. بر اساس این مزیت اعتبار نتایج کانون تا ۲ سال قابل استناد است و در خلال این مدت در صورت نیاز فرد واجد شرایط با اعلام داوطلبی به صورت اتوماتیک در سایر فراخوان‌ها نیز محک می‌خورد و در صورت احراز شرایط لازم، بدون شرکت مجدد در فرآیند کانون مورد ارزیابی و رتبه‌بندی قرار می‌گیرد.

■ نحوه اجرای طرح در سطوح مختلف و استان‌ها چگونه خواهد بود؟

در این طرح تلاش شده است که ارزیابان از کلیه استانها انتخاب شوند و هر مدیریت نیز با توجه به تعداد کل همکاران دارای حداقل ۲ ارزیاب است که در هر مرحله ارزیابی با همکاری تعدادی از ارزیابان اداره مرکزی این فرآیند در مدیریت‌ها صورت می‌گیرد.

■ پیش بینی شما از خروجی کار و تاثیر آن در سیستم بانک چیست؟

از بارزترین خروجی‌های کانون می‌توان به توانمندسازی و ارتقای افقی و عمودی افراد اشاره کرد. این امر نه تنها منجر به انتخاب افراد توانمند برای پست‌های مدیریتی خواهد شد بلکه منجر به شناسایی و تقویت توسعه شاخص‌های عملکردی افراد در سطح فعلی آنان نیز می‌شود.

جدیدالاستخدام برای همکاری با سازمان‌ها از طریق کانون انجام می‌شود. برقراری کانون ارزیابی در سیستم بانکی به بررسی اثربخشی و توانمندی افراد کمک بیشتری خواهد کرد.

■ کانون ارزیابی شایستگی از چه مدلی پیروی می‌کند؟

مدل اصلی فرآیند کانون های ارزیابی دارای چهار مرحله است. مرحله اول بازبینی از طریق قابلیت تصمیم‌سازی، چگونگی اداره امور، چگونگی اداره افراد، بررسی مهارت‌های مدیریتی و... این مرحله از سه روش ارزیابی تمرین‌ها، بازبینی لایه‌های درونی فرد در مصاحبه و مشاهده و شبیه‌سازی فرآیندها قابل تحقق است. مرحله دوم ارزیابی است که در این فرآیند از طریق گروه‌های رهبری، ارائه شفاهی، ایفای نقش گزارش‌نویسی و... قابل انجام است. در بخش سوم نیز خروجی ارزیابی‌های انجام شده در زمینه‌های ایجاد تیم و سیستم‌سازی، ارزیابی مدیریت کار و امور، ارزیابی مدیریت افراد و چگونگی کار با آنها و ارزیابی مهارت‌های مدیریتی پیشرفته و متناسب با شغل، مورد بررسی قرار می‌گیرد. در نهایت نیز بر اساس اطلاعات بدست آمده برنامه‌ریزی‌های مورد نیاز برای ارتقا و توانمندسازی افراد صورت می‌گیرد.

■ اجرای این طرح بر اساس نیاز بانک بوده است یا خیر؟

توجه به نیروی انسانی، ارتقاء، انگیزش و مسیر ارتقاء شغلی یکی از دغدغه‌های اصلی بانک بوده و هست. همکاران همواره انتصاب‌ها، به ویژه انتصاب‌های پست‌های مدیریتی را با دقت و توجه خاص پیگیری می‌کنند. هنگامی که خود همکاران نیز در این فرآیند شرکت می‌کنند این موضوع حساس تر می‌شود. بعضی مواقع انتخاب و یا عدم انتخاب افراد موجب ناراحتی و سلب انگیزش همکار می‌شود. اما استفاده از کانون چندین

■ با توجه به نوبت بودن این طرح و لزوم بکارگیری افراد توانمند برای اداره کانون، چه برنامه‌هایی برای توسعه و توانمندسازی افراد کانون دارید؟

کانون‌های ارزیابی برای انتخاب مناسب، توانمندسازی و پرورش افراد بوجود آمده است. توسعه و توانمندسازی یکی از فلسفه‌های وجودی کانون‌های ارزیابی است. در این راستا می‌توان دو بعد از توانمندسازی را در این کانون‌ها مورد بررسی قرار داد. بعد اول توانمندسازی ارزیابان و بعد دوم توانمندسازی کارکنان است که در بعد توانمندسازی ارزیابان و تربیت ارزیاب، اداره کل آموزش و بهبود مدیریت با همکاری اداره کل امور کارکنان و مرکز پژوهشی توسعه مدیریت سبا اقدام به انتخاب افراد واجد شرایط و ارائه آموزش‌های اولیه کرد. با پشت سر گذاشتن آموزش‌های مورد نظر ۲۰۰ نفر ارزیاب توانمند و فعال در بانک تربیت شد.

در بعد توانمندسازی کارکنان، یکی از روشهای مورد استفاده در معرض تجربه تمددی قرار دادن افراد است. به گونه‌ای که همکاران داوطلب برای شرکت در کانون‌های ارزیابی با استفاده از روش‌های مختلفی چون، مصاحبه ایفای نقش، تمرین گروهی، تست نگارش و بررسی‌های روانشناسی، توسط چندین ارزیاب مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

از مهم‌ترین نتایج این کانون‌ها برای کارکنان، شناسایی نقاط قوت و ضعف خود و بررسی دوباره توانمندی‌های آنها است. نتایج این فرآیند نه تنها می‌تواند در انتخاب فرد مناسب موثر باشد بلکه در نهایت برای هر فرد نیز توصیه‌ها و برنامه‌های آموزشی تدوین و ارائه می‌شود که برای ارتقای شغلی فرد مفید و موثر است.

■ در اجرای این طرح از چه الگویی پیروی می‌کنید و آیا مطالعه‌ای در رابطه با کشورها و شرکت‌هایی که از این طرح استفاده کرده‌اند داشته‌اید؟

همان‌طور که اشاره شد سابقه کانون‌های ارزیابی به شناسایی و انتخاب افسران در جنگ جهانی برمی‌گردد. کانون‌های ارزیابی به‌عنوان ابزاری برای انتخاب، انتصاب، استخدام، جابجایی، ارزیابی عملکرد و... مورد استفاده قرار می‌گرفت. امروزه این روش پیشرفته که از مراکز دانشگاهی استخراج شده و به‌عنوان یک روش علمی در سراسر دنیا مورد استفاده قرار می‌گیرد. در دنیای امروزی انتخاب تمامی مدیران و حتی انتخاب افراد



فریدون بهبهانی، مدیر استان یزد:

کانون ارزیابی برگرفته از تحقیقات و یافته های علمی است

گفتاری، مذاکره و محاوره حضوری بسیار مورد توجه قرار می گیرد.

به گفته مدیر بانک کشاورزی استان یزد، در کانون ارزیابی شایستگی موارد دیگری همچون توانایی افراد در زمینه اطمینان و استقلال نظر در بین نظرات مختلف و درک منطقی از نقاط ضعف و قوت خود، داشتن مهارت های لازم برای پذیرش مسئولیت های سنگین و تحمل سختی ها، صداقت، درستی و همچنین احساس تعهد نسبت به منافع سازمان، مورد ارزیابی قرار می گیرد.

وی با اشاره به بکارگیری شیوه های جدید ارزیابی در کانون گفت: در بخش کارگروهی توانایی های افراد به خوبی سنجیده می شود و در مرحله تمرین نوشتاری نیز شایستگی افراد در خصوص نگارش و مکاتبه با نهادها و سازمانها مورد ارزیابی قرار می گیرد. بهبهانی بخش مصاحبه را از مراحل حساس

در گذشته توانایی های بالقوه افراد بصورت سنتی مورد استفاده قرار می گرفت که این روشها تضادهایی را نیز بهمراه داشت. اما در روش فعلی که برگرفته از تحقیقات و یافته های علمی است، تضادها به حداقل رسیده و خطای سیستم تقلیل خواهد یافت.

مدیر استان یزد با بیان این مطلب گفت: در کانون ارزیابی شایستگی، ارزیابی بر اساس شواهد رفتاری عینی صورت می گیرد که استفاده از شبیه سازی و قرار دادن افراد در موقعیت های واقعی برای مشاهده و ارزیابی رفتارها، عمل ها و عکس العمل ها در این روش بسیار مثمر ثمر است.

فریدون بهبهانی، کانون ارزیابی شایستگی را یکی از شاخص ترین و مفیدترین طرح های اجرا شده در بانک کشاورزی دانست و ادامه داد: در این کانون مواردی از جمله توانایی افراد در حل مسئله و تجزیه و تحلیل مسائل مختلف مدیریتی، توانایی

ارزیابی دانست و افزود: سوالات مرحله آزمون شخصیت بسیار خوب و سنجیده انتخاب شده ولی ارزیاب در مواجه با افراد بسیار باهوش به شخصیت واقعی آنها پی نخواهد برد.

وی ایقای نقش در محیط شبیه سازی شده را جذاب ترین مرحله ارزیابی دانست و ادامه داد: با قرار گرفتن افراد در محیط واقعی، عکس العمل های آنها در مواجه با مسایل و مشکلات روزمره بانک سنجیده می شود و افراد توانمند و با قابلیت مدیریت بهتر در این مرحله بخوبی مشخص می شوند.

به عقیده وی اجرای طرح کانون ارزیابی در بانک کشاورزی، مدیران را در رسیدن به چشم اندازهای ترسیم شده در تمامی بخش ها یاری می رساند.

مدیر بانک کشاورزی استان زنجان:

کانون ارزیابی با استانداردهای جهانی مطابقت دارد

همکار و همچنین مراحل مختلف ارزیابی، گفت: یکی از مشکلاتی که در کانون احساس می شد عدم وجود امکانات و سخت افزارهای مورد نیاز برای برگزاری هر چه بهتر ارزیابی بود.

مدیر بانک کشاورزی استان زنجان، در ادامه با اشاره به لزوم رفع نواقص و تجهیز کانون ادامه داد: کانون مراحل ابتدایی شکل گیری خود را طی می کند و حمایت های مدیران ارشد و همکاری سایر کارکنان می تواند موجب ارتقای سطح کمی و کیفی شده تا در نهایت شاهد انتصاب بهترین ها در مجموعه مدیریتی باشیم.

نیکخواه در ادامه با اشاره به کم بودن مدت زمان ارزیابی و فشرده بودن برنامه ها، گفت: همان طور که اشاره شد کیفیت مصاحبه کننده و مراحل آزمایش در سطح قابل قبولی قرار داشت اما یکی از نقاط ضعف کانون مدت زمان آن بود که فشرده گی برنامه ها خستگی افراد را به دنبال داشت. به گفته مدیریت بانک کشاورزی استان زنجان خستگی ناشی از فشرده گی برنامه ها و نبود زمان کافی برای استراحت، ممکن است تاثیر منفی بر پاسخگویی افراد داشته باشد.

می گیرد. بهزاد نیکخواه با اشاره به پیشرو بودن بانک کشاورزی در استفاده از تکنولوژی و ابزارهای روز دنیا در کشور، ادامه داد: انتصاب های صورت گرفته از طریق کانون، بازخورد بسیار خوبی در بین همکاران سایر بانکها داشته است. وی افزود: کانون ارزیابی شایستگی در حالی در بانک کشاورزی اجرا شده است که در بسیاری از سازمانها و نهادهای دولتی بحث فراخوان هم وجود ندارد. وی عدم اطلاع ارزیابی شوندهگان از چگونگی مراحل ارزیابی و سوالات مطرح شده را یکی از نقاط قوت کانون دانست و ادامه داد: عدم اطلاع از این مراحل موجب می شود تا توانایی های افراد در شرایط خاص سنجیده شود و مدیر انتخاب شده توسط اطلاعات بدست آمده از کانون، کسی خواهد بود که علاوه بر سطح بالای علمی و فنی از تجربه لازم برای مدیریت و مقابله با مسایل و مشکلات برخوردار است.

نیکخواه با اشاره به ارزیابی فرد در شرایط شبیه سازی شده بانکی، افزود: اینگونه ارزیابی ها به واقعیت نزدیک تر بوده و نحوه عملکرد مدیر را نشان می دهد. وی ضمن ابراز رضایت از حضور ارزیابان غیر



کانون ارزیابی شایستگی و مراحل ارزیابی آن با استانداردهای جهانی مطابقت دارد.

مدیر بانک کشاورزی استان زنجان با بیان این مطلب گفت: فرآیند ارزیابی در کانون بسیار عالی است به طوری که تمام توانایی های افراد ارزیابی شونده که می تواند در مدیریت مثمر ثمر باشد مورد ارزیابی قرار

صاحب امتیاز: بانک کشاورزی

مدیر مسئول: عبدالله سلیمانی

سرمدبیر: مرتضی مهدویان

نشانی: تهران - بزرگراه جلال آل احمد، جنب خیابان شهرآرا، ساختمان بانک کشاورزی، طبقه اول، اداره کل روابط عمومی

مدیر اجرایی: مرضیه امیری

ناظر کیفی: الهام خرمی

همکاران این شماره: محمود بیگی، ابوالفضل روحانی و آیت الله احمدی راد

تلفن: ۰۲۱-۸۸۲۸۹۳۵۹

نمابر: ۰۲۱-۸۸۲۸۹۳۵۸

صندوق پستی: ۶۳۹۵-۱۴۱۵۵

www.agri-bank.ir

payamemehr@agri-bank.com

بانکی را مثبت ارزیابی کرد اما یادآور شد: حضور ارزیابان غیربانکی برای بخش‌های تخصصی به صلاح نیست. گرچه این افراد هرکدام در کارو صنعت خودشان مهارت‌های لازم را کسب کرده اند ما نیز نمی‌توانیم در کارهای آنها توانمندی لازم را داشته باشیم. به همین دلیل کار بانکی نیز یک کار تخصصی است و متخصصان بانکی می‌توانند در خصوص مهارت‌های بانکی همکاران اظهار نظر کنند اما در بخش‌های عمومی و روانشناسی وجود آنها در کنار کارکنان بانک یک ضرورت است.

وی با اشاره به وجود برخی کاستی‌ها در کانون، گفت: به نظر من ارزیابانی که در کانون عضو هستند در دودسته قرار می‌گیرند افرادی که توانمند هستند و همین حالا کانون می‌تواند با اتکاء به آنان فرآیند را ادامه دهد و دسته دوم افرادی هستند که باید مجدداً بررسی شده و افراد با توانمندی کمتر کنار گذاشته شوند. با توجه به اینکه سرنوشت کاری افراد بستگی به خروجی کانون دارد باید حوزه منابع انسانی بانک به این امر توجه داشته باشد.

فرهاد علیزاده، معاون اداره کل بازرسی و حسابرسی:

تسلط ارزیاب در همه زمینه‌ها موفقیت کانون رادری خواهد داشت

استان‌ها در مرحله اول افرادی را انتخاب کرد که در یک دوره آموزش مرکز تحقیقات توسعه مدیریت سبا شرکت کردند.

وی ادامه داد: از جمله آموزش‌های ارائه شده در این دوره می‌توان به کار گروهی، ایفای نقش، مصاحبه و آئین نگارش، همچنین تست شخصیت اشاره کرد. با توجه به اینکه بنده در دوره های متعددی در بانک شرکت کرده بودم، این دوره چندروزه خیلی پر بار بود و توانستم سطح اطلاعات خود را سنجیده و ارتقا دهم و علت آن چیزی نبود جز جدید بودن طرح کانون ارزیابی و آموزش‌های داده شده.

علیزاده حضور افراد ارزیاب خارج از سیستم

فرهاد علیزاده معاون اداره بازرسی یکی از ارزیابان کانون ارزیابی شایستگی بانک کشاورزی است که با پشت سر گذاشتن دوره‌های آموزشی اکنون در این حوزه نیز فعالیت می‌کند. برای آشنایی با چگونگی روند ارزیابی در کانون گفت‌وگویی با وی انجام داده‌ایم که در پی می‌آید. علیزاده در مورد فرآیند انتخاب و آموزش ارزیابان در کانون گفت: با توجه به گستردگی شعب در کشور لازم بود که از تمامی استانها افرادی برای این موضوع انتخاب و در یک دوره چند روزه گردهم آیند. در این فرآیند حوزه منابع انسانی با توجه به شناختی که از نیروهای مناطق و مدیریتهای مختلف داشت، با هماهنگی مدیران ستادی

مدیر گروه مالی - اداری و پشتیبانی آذربایجان شرقی:

ایجاد کانون ارزیابی نشان دهنده نگاه صحیح به مجموعه است

قابل توجهی از مشکلاتی که نیازمند مکاتبه است را با نگارش صحیح و تاثیر گذار نامه‌ها برطرف سازد. مدیر گروه مالی اداری و پشتیبانی آذربایجان شرقی با اشاره به فشرده و طولانی بودن برنامه‌های کانون، گفت: برگزاری چنین ارزیابی سنگینی در یک روز، تاثیر منفی بر خروجی کار خواهد داشت و ممکن است فرد توانمندی بعلا خستگی ناشی از فشرده‌گی برنامه‌ها نتواند آن‌طور که باید مراحل را طی کند. اقبالی با تاکید بر لزوم افزایش زمان ارزیابی برای تمرکز هر چه بیشتر افراد ادامه داد: یکی دیگر از مشکلاتی که در کانون نمود بیشتری داشت کمبود فضای مناسب و امکانات اولیه بود. وی افزود: با توجه به اینکه کانون ارزیابی شایستگی طرحی نو بوده و برای اولین بار در بانک اجرا شده است، جمع‌آوری دیدگاه‌های ارزیابی شوندگان می‌تواند موجب رشد و توسعه هر چه بهتر این کانون شود. به گفته اقبالی انتصاب‌هایی که از طریق کانون صورت می‌گیرد با حداقل خطا بوده و مقبولیت بیشتری در بین همکاران خواهد داشت.



داشت، تست شخصیت بود که با نکته‌سنجی خاص و نگاهی دقیق این تست انجام می‌شد. اقبالی با بیان این مطلب که تست نگارش هم یکی از مراحل جذاب ارزیابی بود ادامه داد: تسلط بر آیین نگارش در دنیای امروزی یکی از ضرورت‌های مدیریت است و هر مدیری که به این فن تسلط داشته باشد می‌تواند بخش

ایجاد کانون های ارزیابی شایستگی در بانک نشان دهنده نگاه صحیح و دوراندیشی مدیران ارشد است. مدیر گروه مالی - اداری و پشتیبانی مدیریت بانک کشاورزی در آذربایجان شرقی با بیان این مطلب گفت: کانون ارزیابی حرکت نوینی در سطح بانک‌های کشور است که برای اولین بار در بانک کشاورزی به اجرا گذاشته شده است و کوچکترین نتیجه آن خود ارزیابی همکاران خواهد بود تا از این طریق نسبت به تقویت نقاط ضعف اقدام کنند.

علی اقبالی کیفیت مراحل ارزیابی را در سطح قابل قبولی دانست و ادامه داد: در کانون توجه خاصی به چگونگی برخورد با مسایل و مشکلات و همچنین طریقه برقراری ارتباط با همکاران و ارباب رجوع می‌شود. وی افزود: یکی از نقاط قوت کانون وجود ارزیاب‌هایی از بیرون بانک است که این نکته می‌تواند از ایجاد هرگونه شبهه در ارزیابی و نتایج بدست آمده جلوگیری کند. وی در مورد تست شخصیت نیز گفت: یکی از مراحل ارزیابی که به نوعی برای ارزیابی شوندگان تازگی