

باسمه تعالی

استراتژی سال ۱۳۹۶ بانک کشاورزی

"مدیریت رفتار حرفه ای کارکنان"

مبتنی بر

"اراده سازمانی معطوف به تحول"

سازمان های معاصر، صرفنظر از مسیرهای خاصی که برای پیشرفت و توسعه خود دنبال می کنند، سرمایه های انسانی "شان Human Capital" به سرعت در حال تکامل و "خود توسعه بخشی" اند تا تبدیل به یک رویکرد "تحول گرا" و "الگوساز" شوند، زیرا در هزاره جدید، سرمایه های انسانی افق گرا و کارآمد، خود در سازمان هایشان به مثابه:

"معیار کیفیت" اند.

و از اینروست که دانشمندان مدیریت نیز بر این باورند که:

"کیفیت هر سازمان، کیفیت مدیران" آن است و

"کیفیت مدیران هر سازمان، کیفیت تفکر و دیدگاه"

آنان است و بنابراین می توان گفت:

"هر سازمان به آنجا می رود که دیدگاه مدیرانش می رود"

در ایت راستا، "مدیریت رفتار حرفه ای کارکنان" امکان توسعه مبادله فکری و رفتاری کارکنان را با محیط سازمان فراهم می آورد و "کنشگران سازمانی" را به "رفتارهای مشخص حرفه ای" هدایت می کند.

از آنجا که در سازمان های معاصر، حوزه زیست سازمان از طریق قلمروهای علمی شناخته می شود در این حوزه، مجموعه فکری و رفتاری که بتواند به تولید و باز تولید نظام زیست سازمانی کمک کند در قالب "رفتارهای حرفه ای کارکنان" شکل گرفته که این فرآیند، خود را در شاخص های اساسی زیست سازمانی که بر خورداری از:

- تعهد حرفه ای

- خودآگاهی سازمانی

- تجربه مهارت های سازمانی

است، نشان داده می شود.

از طرفی چون هرگونه تغییر فکر و رفتار براساس اقتصادی محیط سازمانی شکل می گیرد، ضرورت تغییر فکر و رفتار حرفه ای و اینکه کُنشگران سازمانی بتوانند "الگوهای کارآمد جدید" را به آسانی جایگزین "الگوهای ناکارآمد" کنند، منوط به آن خواهد بود که مدیران و معاونان امور اجرایی در کلیه سطوح عملیاتی سازمان، چشم تیزبینی برای مشاهده الگوها و دیدگاه های استراتژیک اثرگذار داشته باشند تا بتوانند افق انتظارات سازمانی را با تمرکز بر همگرایی در نگرش های توسعه ای ترسیم نموده و به عنوان بازیگران اصلی در کانون فضای سازمانی به تغییر الگوهای فکری و رفتار حرفه ای کارکنان بپردازند.

در این راستا، از آنجا که "مدیران حرفه ای" "P.M" در سازمان های معاصر از نقش های سازمانی زیر برخوردارند:

"مدیر به عنوان کشف کننده استعداد های کارکنان" "Employee Talent Scouter" بدیهی است، استعداد های کارکنان به مفهوم:

"مجموعه ای از توانایی های مشخص حرفه ای"

است که مدیران ناگزیر به کشف و به حداکثر رساندن "بازده استعداد های" آنان هستند. "Maximizing Return on Talent Rot" زیرا در فضای سازمان ها اکثراً "استعداد های کارکنان، نهفته" "Latent Talent" است، یعنی استعداد هایی است که "فرصت بروز و ظهور" نیافته اند و مدیران لازمست این "استعداد های نهفته" "Latent Talent" را به "استعداد های آشکار و واقعی" "Realized Talent" به مفهوم استعداد هایی که "فرصت بروز و ظهور" یابند تبدیل نمایند، چون اکثر کارکنان، جوهر درونی خود را در سازمان ها آشکار نمی کنند و مدیران باید از طریق "مدیریت استعداد ها" بتوانند کارکنان را چون لعل گرانبها، تراش داده و استعداد های آنان را آشکار نمایند تا درخشش بیشتری پیدا نموده و به فضای سازمان خود بتابند.

– مدیر به عنوان رهیاب و راهگشا "Path-Finder"

کارکنان سازمان ها با یافتن الگوهای فکری و رفتاری قادر خواهند بود، فرصت رشد و توسعه تخصص حرفه ای پیدا کنند و مسیر فکری و رفتاری خود را تغییر داده و موجب اعتلای ذهنی و غنای فرهنگ سازمانی شوند.

امروزه نظریه های سازمانی نشان می دهد که کارکنان با طرحواره ها و الگوهای ذهنی خود وارد سازمان ها می شوند و بنابراین "مدیران حرفه ای" "P.M" در سازمان ها با طرحواره های فکری متفاوت و متعددی مواجه و روبرو هستند که چنانچه خود به عنوان "الگوهای راهگشا" "Path-Finder" در سازمان ظاهر شوند، تلاشهای جمعی آنان در راه رسیدن به "هدف مشترک سازمان" خود می تواند عاملی جهت توسعه و پیشرفت سازمان بشمار می آید و فضایی سرشار از "امید سازمانی" بین کارکنان ایجاد نماید، بنحویکه همه آنان، فرصت اندیشیدن و یافتن راه حل مسائل و مشکلات سازمانی را به خوبی قرار گرفته و به سمت "تعامل حرفه ای" "Professional Interaction" در محیط سازمانی سوق می یابند.

– مدیر به عنوان پرورش دهنده رفتار حرفه ای کارکنان " Employee Professional Behavior "

"Developer

وقتی دیدگاه های توسعه ای در سازمان ها مستقر می گردد، مدیران تجارب حرفه ای و سازمانی خود و فراتر از آن را به منظور تغییر "رفتار حرفه ای" کارکنان بین آنان مبادله و ارائه می کنند تا در نقش "پرورش دهنده رفتار حرفه ای" کارکنان، فرصت های یادگیری و امکان رشد سازمانی را برای آنان فراهم آورند.

در این راستا در سازمان های معاصر، "الگوی رویکرد رفتاری" "KAP" که:

"تحول فکری و رفتاری"

کُنشگران سازمانی را هدف قرار داده شامل:

- Knowledge تغییر دانش
- Attitude تغییر نگرش
- Practice تغییر رفتار حرفه ای و سازمانی

بیش از پیش در سازمان های معاصر اهمیت یافته و بر ضرورت "تحول فکری" و تغییر "رفتار سازمانی" "Organizational Behavior" و تغییر رفتار حرفه ای "Professional Behavior" کلیه کُنشگران سازمانی تاکید گردیده به نحویکه بر طبق "الگوی رویکرد رفتاری" "KAP" ظرفیت مسئولیت پذیری و امکان رشد و بالندگی "شخصیت حرفه ای" و سازمانی کارکنان فراهم آمده و از طریق فرصتی که برای رشد و توسعه "قابلیت های کلیدی" "Key Capabilities" در سازمان فراهم می آید با "سبندی از فراوانی استعدادها" "Talent-Rich" کارکنان در همه سطوح عملیاتی سازمانی مواجه می شوید که در آن صورت با "مدیریت استعدادها" و "مدیریت رفتار حرفه ای" کارکنان می توان زمینه ساز جهش های سازمانی بزرگی شد که متناسب با شأن و منزلت سازمانی خواهد بود، و در این مسیر پرفراز و نشیب، جز از طریق

"اراده سازمانی معطوف به تحول"

دست نخواهیم یافت، همچنانکه اقتصاد دانان معاصر نیز بر این باورند که فقط "مدیریت حرفه ای" "Professional Management" می تواند اقتصاد ایران را وارد یکدوره از جهش و رشد اقتصادی کند و "سرمایه گذاری پایدار" و "اشتغال پایدار" نیز ضرورت "مدیریت حرفه ای" را گوشزد نموده است.

در این راستا، بطور نمونه به "مدیریت حرفه ای" "P.M" در یکی از شرکت های معاصر پرداخته می شود.

## "دوسناریوی تحولات آینده تا سال ۲۱۰۰"

در سال ۲۰۱۳ میلادی شرکت "شیل" که یکی از پیشروهای تدوین سناریوهای آینده در جهان است، برای تحولات آینده خود تا سال ۲۱۰۰ "حدود ۸۷ سال بعد" دوسناریو منتشر کرد:

- سناریو کوه ها

- سناریو اقیانوس ها

این دو سناریو، پیرامون

"نحوه توزیع قدرت سازمانی و توانمند سازی کارکنان" "Empowerment در آینده" است. در

سناریو کوه ها، قدرت سازمانی در دست چند بازیگر محدود تجمیع شده و در واقع "انباشت قدرت" انجام گرفته و هیچگونه "رقابت پویایی" وجود نداشته و فقط به تربیت و پرورش "مدیران قدرتمند" پرداخت شده است.

در سناریو اقیانوس ها، قدرت سازمانی بازیگران متعددی دارد که هر یک به نوبه خود سهمی در "قدرت سازمانی" دارند و در واقع "توزیع قدرت" انجام گرفته و بازارها نیز رقابتی و فوق رقابتی است و به تعبیری در این سناریو به تربیت و پرورش "مدیران قدرت بخش" مبادرت گردیده، بدیهی است تحقق سناریو "مدیران قدرت بخش" جز از طریق "مدیریت رفتار حرفه ای" و "مدیریت استعدادها" در یک افق بلندمدت امکا پذیر نخواهد بود.