



انجمن علمی اقتصاد شهری ایران
(انجمن علمی پرتو کشور)

مدیریت استعداد در نظام بانکی

دکتر سید محسن طباطبایی مزدآبادی

دبیرکل انجمن علمی اقتصاد شهری ایران

آزاده قمری

عضو انجمن علمی اقتصاد شهری ایران

www.ketab.ir

سرشناسه

طبایبایی مزدآبادی، سید محسن، ۱۳۵۹ - Tabatabaei Mozdabadi, Seyyed Mohsen

عنوان و نام پدیدآورندگان : مدیریت استعداد در نظام بانکی / طبایبایی مزدآبادی، سید محسن؛ قمری، آزاده؛ [تحت نظارت] انجمن علمی اقتصاد شهری ایران.

مشخصات نشر : تهران: کوهسار، ۱۳۹۷.

مشخصات ظاهری : ۱۳۶ ص: مصور، جدول، نمودار

شابک : 978-600-8410-19-5

وضعیت فهرست‌نویسی : قیفا

موضوع : نیروی انسانی، مدیریت Manpower Management

موضوع : استعداد Talent

موضوع : کارکنان - توانمندسازی Employee Empowerment

شناسه افزوده : قمری، آزاده، ۱۳۵۷ - Azadeh Ghamari

شناسه افزوده : طهماسبی گرگانی، عاطفه، ۱۳۶۰ -

رده‌بندی کنگره : HF۵۵۴۹/۵:۲۶۰۰

رده‌بندی دیویی : ۶۵۸/۲۰۱

شماره کتابشناسی ملی : ۳۲۵۰۶



انجمن علمی اقتصاد شهری ایران
(انجمن علمی و پژوهشی)

مدیریت استعداد در نظام بانکی

دکتر سید محسن طبایبایی - آزاده قمری

ویراستار: عاطفه طهماسبی گرگانی

طراح جلد: بهرام قربانعلی‌راد

ناشر: انتشارات کوهسار

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۷

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۴۱۰-۱۹-۵

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

بها: ۲۴۰۰۰ تومان

نشانی اینترنتی انجمن علمی اقتصاد شهری ایران: www.iuea.ir تلفکس: ۸۸۶۵۹۰۰۴

حق چاپ، صرفاً برای مؤلف محفوظ می‌باشد.

سخن مؤلفان

امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به‌منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب‌وکار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. هم‌زمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتایج، نیازمند مدیریت می‌باشند. سازمان‌های هزاره سوم، از «سرمایه انسانی» و «انسان دانایی‌محور» یاد می‌کنند. توسعه و رشد منابع انسانی در سازمان‌ها، به‌عنوان مهم‌ترین منبع تولید، راز ماندگاری و بقای سازمان‌ها تلقی شده است و مهم‌ترین معیار در عرصه کسب‌وکار، دیگر تنها موضوع فناوری نیست بلکه بهره‌مندی و بهره‌وری بیش‌تر از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه انسانی مستعد، راز و رمز اصلی رویارویی و برخورد با معضرت است. بسیاری کسب‌وکار می‌باشد؛ به طوری که در سال‌های اخیر، متفکران و اندیشمندان مدیریت، این مفهومی به نام مدیریت استعداد سخن می‌گویند. مدیریت استعداد، نشان‌دهنده نوعی تغییر پارادایم از مدیریت منابع انسانی سنتی، به مدیریت منابع انسانی نوینی است که دربرگیرنده توجه به نخبان، سرمایه انسانی، مدیریت استعداد، مدیریتی راهبردی است که به مواردی چون «شناسایی نظاممند پست‌های کلیدی، سرمایه‌گذاری برای رشد کارکنان، شکوفاسازی استعدادهای بالقوه کارکنان، کمک به کارکنان برای بهره‌مندی از نقاط قوت و بهبود نقاط ضعف خود، بهبود فرایند استخدام و توسعه افراد با مهارت‌ها و توانایی‌های موردنیاز برای مواجهه با نیازهای فعلی سازمان» می‌پردازد. مدیریت استعداد، دارای پنج مؤلفه: جذب، شناسایی، توسعه، به‌کارگیری و نگهداری است و اطمینان حاصل می‌کند که متناسب با اهداف راهبردی سازمان، افراد مناسب در زمان مناسب و در مشاغل مناسب در سازمان، مشغول به کار و فعالیت هستند. مدیریت استعداد، یکی از مهم‌ترین عوامل در تضمین موفقیت پایدار سازمانی است. افراد با استعداد، به عنوان منبع مزیت رقابتی پایدار، نقش بسیار مهمی در تحقق اهداف سازمانی دارند. مدیریت استعداد فرایندی است که به‌طور نظام‌مند، شکاف بین سرمایه انسانی موجود در سازمان و استعدادهای رهبری که سازمان برای پاسخ‌گویی به معضلات آینده به آن نیاز دارد را از بین می‌برد. مدیریت استعداد، یک وظیفه نیست که تنها با جذب افراد مستعد میسر شود، بلکه جذب افراد مستعد،

آغاز تلاش سازمان در فرایند مدیریت استعداد است و باید به حوزه‌های شناسایی، توسعه و نگهداشت استعدادها نیز توجه ویژه‌ای داشت.

بانک‌ها، یکی از نهادهایی هستند که بیشتر شهروندان، به نحوی از خدمات آنها استفاده می‌کنند. آنها، نوعی از مؤسسات خدماتی هستند که با نبض حیاتی اجتماع؛ یعنی اقتصاد، سر و کار دارند و می‌توانند با اعطای تسهیلات تولیدی، صنعتی و بازرگانی، موجبات توسعه صنعتی را فراهم کنند. اعتمادآفرینی، خلق اندیشی، صداقت و رازداری و داشتن کارکنان فرهیخته، باهوش، توانا، صالح و متخصص، مأموریت اصلی اکثر بانک‌ها می‌باشد؛ بنابراین این کتاب، به عنوان راهنمای عمل برای مدیریت استعداد در نظام بانکی، ارائه شد تا مدیران و کارکنان با فرایند مدیریت استعداد آشنا شوند. این فرایند در بانک‌ها نهادینه شود، افراد شایسته، با مهارت‌های مناسب، در جایگاه مناسب، سالی قرار گیرند و در جهت دستیابی به اهداف استراتژیک بانک، گام بردارند. در حقیقت، داشتن مدیران منحصربه‌فرد برای مدیریت استعداد و مبتنی بر دانش جدید، احتمال دستیابی به اهداف پایدار و واقعی را افزایش خواهد داد.

از این‌رو، در نوشتار حاضر، سعی گردید، موضوع شناسایی، جذب، توسعه (آموزش) و نگهداشت استعدادهای نیروی انسانی در نظام بانکی و ارائه الگویی مناسب برای آن هستیم.

دکتر سید حسن طباطبایی مزدآبادی

زاهدی

فهرست مطالب

۱.....	مقدمه
۳.....	تعریف استعداد
۵.....	تاریخچه مدیریت استعداد
۶.....	تعریف مدیریت استعداد
۸.....	اهمیت و ضرورت مدیریت استعداد در سازمان‌ها
۱۱.....	استقرار نظام مدیریت استعدادها
۱۲.....	مطالعه تطبیقی مدیریت استعداد
۱۳.....	مؤلفه‌های مدیریت استعداد
۱۴.....	شناسایی استعداد
۱۵.....	جذب استعداد
۱۷.....	توسعه استعداد
۲۰.....	نگه‌داشت استعداد
۲۲.....	مدل‌های مدیریت استعداد
۲۶.....	رویکردهای مدیریت استعداد
۳۰.....	مسئولیت مدیریت استعداد در سازمان‌ها بر عهده کیست؟
۳۱.....	پیش‌بایست‌های اجرای مدیریت استعداد
۳۳.....	رویه‌ها و موانع مدیریت استعداد
۳۵.....	تعریف شایستگی
۳۷.....	مزایای شایستگی

- ۳۸..... تفاوت صلاحیت و شایستگی
- ۳۹..... طراحی مدل شایستگی
- ۴۲..... تعریف انواع شایستگی ها
- ۴۳..... آموزش براساس رویکرد شایستگی
- ۴۵..... مدل سازی شایستگی ها
- ۴۷..... م‌ها، مدل سازی شایستگی
- ۴۸..... تدوین مدل شایستگی صف و ستاد در بانک
- ۵۲..... کانون ارزیابی توسعه
- ۵۳..... کاربرد کانون ارزیابی توسعه
- ۵۴..... خدمات کانون ارزیابی و توسعه
- ۵۴..... طراحی کانون ارزیابی مدیران
- ۵۵..... سیر تکوین کانون ارزیابی
- ۵۷..... دلایل رشد کانون های ارزیابی و توسعه
- ۵۸..... قابلیت اعتبار کانون ارزیابی
- ۵۹..... طراحی و استقرار کانون ارزیابی و توسعه
- ۶۷..... وظایف و مهارت های ارزیابان
- ۶۷..... شرح تمرینات کانون ارزیابی
- ۷۱..... فرایند کانون ارزیابی در یک نمای کلی
- ۷۲..... مطالعه تطبیقی استقرار کانون ارزیابی
- ۷۳..... مدل های شایستگی و کانون ارزیابی در بانک های کشور

- فرایند پیشنهادی جذب با رویکرد توانمندسازی کارکنان ۷۴
- به کارگیری استعدادهای نیروی انسانی ۷۶
- توسعه استعدادهای نیروی انسانی در نظام بانکی ۷۷
- مدل توسعه استعدادهای نیروی انسانی در نظام بانکی ۷۸
- سازوکارهای توسعه استعدادهای نیروی انسانی در بانک ها ۷۹
- انواع آموزش های سازمانی در بانک ها ۸۱
- مدل ISO 10015 برای آموزش در بانک ها ۸۲
- نیازسنجی آموزشی در بانک ها ۸۴
- برنامه ریزی آموزشی در بانک ها ۸۷
- اجرای دوره های آموزشی در بانک ها ۸۸
- ارزشیابی دوره های آموزشی در بانک ها ۹۲
- نگهداشت استعدادهای نیروی انسانی در نظام بانکی ۹۶
- سازوکارهای نگهداشت استعدادهای نیروی انسانی در بانک ها ۹۷
- طراحی برنامه های جانشین پروری و پرورش مدیران آینده بر طبق مدیریت استعداد ۱۰۰
- نتیجه گیری ۱۰۵
- منابع ۱۰۷

مقدمه

مدیریت استعداد، یکی از مهم‌ترین عوامل در تضمین موفقیت پایدار سازمانی است. افراد بااستعداد، به عنوان منبع مزیت رقابتی پایدار (میشل^۱ و همکاران، ۲۰۰۱؛ استون^۲، ۲۰۰۲) نقش بسیار مهمی در تحقق اهداف سازمانی و کسب و حفظ مزیت رقابتی دارند؛ لذا جذب، توسعه و نگهداشت این افراد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد (McDor nell, 2011). مدیریت استعداد برای کارکنان، مدیران و سازمان، یک ضرورت است. مهارت‌های جامع و صحیح مدیریت استعداد تضمین می‌کند که کارکنان و استعدادها، در سازمان مناسب با شرایط و توانایی‌های خود، منصوب شوند و خدمات آنها به صورت مطلوبانه ارائه شود. مدیریت استعداد، مسیر توسعه منابع انسانی را شفاف و هم‌ارز می‌سازد. مدیریت استعداد، ابزارهایی را برای مدیران فراهم می‌کند که آنها را در فهم اینکه به از غاراتی باید از منابع انسانی خود داشته باشند، پشتیبانی می‌کند و این درک به بهبود رابطه مدیران و کارکنان کمک می‌کند. بدین ترتیب، سازمان بازده بالایی از سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد به دست می‌آورد و در کل، بهره‌وری سازمان، بیشتر می‌شود. در حقیقت داشتن مدلی منحصر به سازمان برای مدیریت استعداد مبتنی بر دانش جدید، احتمال دستیابی به کسب‌وکار پایدار و اقتصاد واقعی را افزایش خواهد داد (Talpos et al., 2017).

توسعه و نگهداشت استعدادها باعث می‌شود که ضمن حفظ کارکنان سازمان، به گونه‌ای که در موفقیت سازمان، نقش مهمی دارند، سازمان از خروج دانش این افراد نیز جلوگیری کند. به عبارتی، زمانی که نیروی انسانی مستعد، از سازمان خارج می‌شود، دانش صریح و ضمنی خود را نیز از سازمان خارج می‌کند، این امر به ضرر سازمان می‌باشد و

1- Mishel

2- Stone

خطرناک‌تر آنکه ممکن است فرد، در سازمان‌های رقیب نیز جذب شود و از این طریق موقعیت خود را بهبود بخشد. به بیان دیگر، کارکنان کلیدی با رفتن خود، دانش چگونگی انجام کار (دانش فنی) را با خود از سازمان خارج می‌کنند و بنابراین سازمان، با ریسک از دست دادن اطلاعات محرمانه، مواجه خواهد شد و ممکن است سازمان‌های رقیب، این اطلاعات را در اختیار گیرند.

همداشت هدفمند کارکنان، یک تلاش اثربخش هزینه- سودمندی است؛ زیرا وقتی کارمندی شایسته و کارآمد، به هر علت، سازمان را ترک کند، در کنار تجربه، توانمندی‌ها، سرمایه، رزشمندی که با رفتن او از سازمان، جدا می‌شود، هزینه‌های گوناگون جذب، جدایی، جایگزین، هزینه ناشی از ترک خدمت نیروی به کار گرفته شده جدید، هزینه‌های رزجه و آموزش نیروهای جدید و هماهنگ کردن آنها با الزامات، انتظارات، ارزش‌ها و فرهنگ سازمان، هزینه فرصتی را که صرف پر کردن خلاء ناشی از ترک خدمت افراد می‌شود نیز بر سازمان تحمیل خواهد کرد (ایبلی، ۱۳۸۹).

سلاح رقابتی غالب در قرن بیست و یکم، توسعه مهارت‌های منابع انسانی به‌ویژه استعدادهای سازمانی می‌باشد؛ به‌طوری‌که توسعه استعدادها، به معضل بزرگی برای سازمان‌ها تبدیل شده است. مدیران منابع انسانی باید استعداد منابع انسانی خود را در زمان درست و مناسب و به روشی صحیح، پرورش دهند تا از این طریق تضمین نمایند که از ذخیره کافی استعداد برخوردار هستند؛ در غیر این صورت، با شکل جدی حفظ استعدادها مواجه خواهند شد (Haskins & Shaffer, 2010).

کسب موفقیت در سازمان‌ها از طریق استعداد منابع انسانی آنها محقق می‌شود و منابع انسانی مستعد، یکی از مفاهیم بنیادین مدل EFQM^۱ برای تبدیل شدن سازمان به سازمانی متعالی است (قمری و همکاران، ۱۳۹۶).

تحقیقات در چین و هند نشان می‌دهد که اکثر سازمان‌های بزرگ، از کمبود افراد بااستعداد شکایت دارند و مدیران، از برخی از مهم‌ترین واقعیات مربوط به استعدادهای شرکت خود بی‌اطلاع هستند. سازمان‌ها وظایف مربوط به توسعه استعداد را نادیده می‌گیرند و مدیران منابع انسانی، خود را سرزنش می‌کنند که برای این امر، وقت و زمان کافی اختصاص نداده‌اند (Cooke et al, 2014).

برای درک بهتر مضامین مدیریت استعداد، در ادامه، تعاریف مرتبط با این حوزه را بررسی می‌کنیم.

تعریف استعداد

به زعم تانسلی^۱ (۲۰۱۱)، تعریف استعداد، بسته به ماهیت فعالیت‌های سازمانی و مشاغل مختلف، از سازمانی به سازمان دیگر، متفاوت است. زبان مشترک سازمان‌ها، برای تعریف واژه استعداد، حائز اهمیت می‌شود. به عقیده گاگن^۲ (۲۰۰۹)، استعداد، به معنای بلوغ در شایستگی‌ها، دانش، مهارت و قابلیت‌های فردی است؛ به نحوی که فرد را جزو ده درصد برتر افرادی قرار می‌دهد که در همان حوزه فعالیت می‌کنند (Tansley, 2011). بلاس^۳ بیان می‌کند که استعداد، توانایی بالقوه و توانایی انجام هر چه بهتر وظایف سازمانی است. از نظر ویلیامز^۴ (۲۰۰۰)، افراد مستعد، کسانی هستند که توانایی استثنایی دارند و در طیف وسیعی از فعالیت‌ها یا در یک رشته تخصصی، موفق هستند و می‌توانند تحولات زیادی را ایجاد کنند. افراد مستعد به‌طور مداوم در انجام وظایف و فعالیت‌ها، شایستگی‌های بالایی نشان می‌دهند که به سادگی قابل اکتساب و یادگیری نیست (Iles et al., 2010). استعداد در لغت به معنای قابلیت، توانایی ذاتی، قریحه،

1- Tansely

2- Gogen

3- Blass

4- Williams

علاقه، ظرفیت، موهبت، نبوغ و هنر است. در واقع می‌توان گفت فرد مستعد، کسی است که از ظرفیت‌ها، پتانسیل، دانش، تجربه، مهارت، هویت، تفاوت‌های فردی، ادراک و تعهد بالا نسبت به کار برخوردار است و از آن در جهت ارزش‌آفرینی برای سازمان استفاده می‌کند (Dries, 2013).

استعدادها با کارکنان دانشی، متفاوت هستند. تمامی نیروهای دانشی، استعداد محسوب نمی‌شوند. به عبارت دیگر، مستعد بودن، امری فراتر از نیروی دانشی بودن است. با ذکر این نکته که سازمان‌ها جهت دستیابی به موفقیت، هم به استعدادها و هم به کارکنان دانشی نیاز دارند، تفاوت‌های اصلی بین استعدادها و کارکنان دانشی عبارتند از:

- استعدادها مستعدان کنونی هستند و برای خود، قانون وضع می‌کنند؛ در حالی که کارکنان دانشی با احتیاط به قوانین برخوردار می‌کنند.
- استعدادها خلق می‌کنند؛ کارکنان دانشی به کار می‌گیرند.
- استعدادها سرمنشأ تغییرات و کارکنان دانشی، حامی تغییرات هستند.
- استعدادها نوآورند؛ در صورتی که کارکنان دانشی، یادگیرنده‌های خوبی هستند.
- استعدادها، هدایت‌گر و جهت‌دهنده و نیروهای دانشی، مجری هستند.
- استعدادها مشوق سایر کارکنان هستند؛ در حالی که کارکنان دانشی، دریافت‌کننده

انگیزش و اطلاعات از دیگران هستند (Choudhary, 2016).

ارکان استعداد عبارتند از:

۱- توانمندی ذاتی: استعداد، بیش از هر چیز به معنای توانایی ذاتی و قابلیت درونی در یک زمینه خاص است. بر خلاف مهارت‌ها که می‌توانند آموخته شوند، قابلیت‌ها از درون فرد برمی‌خیزند؛ لذا منحصر به فرد می‌باشند. وجود یک توانایی ذاتی در فرد، شرط لازم برای بروز استعداد است. در کنار توانمندی ذاتی که مفهوم محوری مقوله استعداد است، دو رکن دیگر نیز وجود دارند که باید در بحث استعداد، مورد توجه قرار گیرند؛ این

دو رکن، فرصت بروز استعداد و مهارت بهره‌گیری از استعداد هستند. این دو، شرایط کافی برای بروز استعداد به شمار می‌آیند.

۲- فرصت: استعداد برای بروز و ظهور، نیاز به فرصت دارد. استعداد ممکن است نهفته بماند، بدین معنی که ممکن است شخص از یک توانایی و قابلیت خاص برخوردار باشد اما فرصتی برای بروز و ظهور آنتوانمندی نداشته باشد. این امر به طور مشخص به مدیران نشان می‌دهد که برای بهره‌گیری از استعدادهای سازمان، لازم است شرایط و به اصطلاح، فرصت بروز استعداد برای کارکنان، فراهم گردد.

۳- مهارت: آخرین رکن استعداد، مهارت در بهره‌گیری از استعداد است. مهارت، توانایی انجام کار به نحو احسن است که حاصل یادگیری یا تمرین است. این موضوع بدان معناست که برای بروز استعداد باید نحوه به کارگیری استعداد آموخته شود. این یادگیری، حاصل تکرار و تلاش است. باید در این راه قرار گرفتن این سه عنصر؛ یعنی توانمندی ذاتی، فرصت و مهارت، پازل استعداد، تکمیل می‌گردد (Thunnissen et al., 2013).

تاریخچه مدیریت استعداد

مدیریت استعداد در سال‌های پس از ۲۰۰۰ شتابمند و دلیل توجه به آن نیز مشکلات سازمان‌ها در جذب و نگهداشت نیروهای مستعد می‌باشد. مدیریت استعداد، اصطلاحی است که گروه مشاوره مک‌کینزی^۱ در سال ۱۹۶۰، برای اولین بار در گزارشی تحت عنوان «جنگ برای استعداد» مطرح کرد و بیان داشت که مدیریت استعداد برای موفقیت سازمانی، حیاتی و عامل مزیت رقابتی است؛ در واقع درمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران با استعداد، موفق‌تر هستند اندازه سوددهی بیشتری نیز دارند (Axelrod et al., 2001).

۱- McKinsey