

## تدوین برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران و کارکنان شعب در حوزه بانکی و پولی (مورد بانک توسعه تعاون)

حسن عاشقی<sup>۱\*</sup>  
محمد قهرمانی<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۳/۰۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۶/۳۰)

### چکیده

هدف این پژوهش ارائه برنامه‌ای به منظور آموزش و توسعه مدیران و کارکنان شعب بانک با رویکرد حرفه‌ای گرایمی باشد. برای نیل به مقصود مذکور از رویکرد کیفی و روش گروه کانونی استفاده شد. به عبارتی در گام نخست ادبیات و پیشینه موضوع "توسعه حرفه‌ای" در پایگاه‌های اطلاعاتی، کتابخانه‌ها، اسناد بالادستی و گزارش‌های داخلی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و در گام بعدی با انجام برخی مصاحبه‌ها و برگزاری جلسات گروه کانونی میان اعضای گروه (خبرگان)، برنامه آموزش و توسعه حرفه‌ای تدوین شد. جامعه مورد مطالعه خبرگان (بانکی- دانشگاهی) آشنا با حوزه بهسازی منابع انسانی در صنعت بانکداری و نمونه ۱۲ نفر از آنان بود. ابزار گردآوری اطلاعات فرم‌های مصاحبه و پرسشنامه و روش تجزیه و تحلیل، تحلیل محتوا بود.

یافته‌های پژوهش شامل شناسایی شایستگی‌های مشاغل موجود در شعب بانک یعنی، رئیس، معاون، رئیس دایره، متصدی و تحصیلدار شعب در چارچوب یک مدل با ابعاد (۱) فردی و (۲) سازمانی و حوزه‌های (۱) شخصیتی، (۲) نگرشی، (۳) دانشی و (۴) مهارتی بود. با معیار قرار دادن مدل دو بعدی و چهار حوزه‌ای، برای هر شغل متناسب با سطح مهارت مورد نیاز در سه نوع مهارت ادراکی، انسانی و فنی، پودمان‌های آموزشی تدوین شد. نتایج حاصل از این پژوهش حاکی از این است برای توسعه و بهسازی حرفه‌ای مدیران و کارکنان شعب در حوزه پولی و بانکی بایستی برنامه آموزشی مبتنی بر شایستگی‌ها با تأکید بر مهارت‌های مورد نیاز هر شغل تدوین کرد. برای مثال در پودمان آموزشی رئیس و معاون شعبه شایستگی‌های مدیریتی و مهارت‌های ادراکی و در پودمان آموزشی متصدیان شعب، شایستگی‌های شغلی و مهارت‌های فنی می‌بایست مدنظر قرار گیرد.

**واژه‌های کلیدی:** توسعه حرفه‌ای، آموزش و شعب بانک

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، مسئول مکاتبات: h.ashghi@ttbank.ir

<sup>۲</sup> دانشیار گروه علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.

## ۱- مقدمه

در سازمان‌های هزاره سوم، با رویکرد توسعه انسان‌محور، مدیران و کارکنان محور اصلی توسعه سازمانی محسوب می‌شوند. به باور بسیاری از صاحب‌نظران دانش مدیریت و سازمان، بهترین و بی‌بدیل‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها، سرمایه‌های انسانی دارای دانش، بینش و مهارت است؛ به عبارتی بنیاد ثروت ملی و دارایی حیاتی سازمان، سرمایه انسانی است (محمودی و همکاران، ۱۳۹۱). رویکرد توسعه حرفه‌ای از مفاهیم جدید در حوزه مدیریت و سازمان است که هدف آن توسعه دانش، بینش و مهارت کارکنان و مدیران برای نیل به توسعه سازمانی در محیط پرتلاطم قرن ۲۱ است. بنابراین توسعه حرفه‌ای می‌تواند رویکرد مناسب برای حرفه‌ای‌تر کردن مدیران و کارکنان به عنوان ضرورت نیل به توسعه سازمانی مطرح باشد.

در گزارش سازمان توسعه و همکاری اقتصادی (۲۰۱۵) با طرح پرسش "توسعه حرفه‌ای با چه اصطلاحاتی مرتبط است؟" تشریح می‌شود که با اصطلاحاتی چون توسعه حرفه‌ای مداوم<sup>۱</sup> (تأکید بر یادگیری مستمر)، یادگیری حرفه‌ای<sup>۲</sup> (تأکید بر دانش، مهارت، نگرش، باور و اقدامات حرفه‌ای)، جوامع/شبکه یادگیری حرفه‌ای<sup>۳</sup> (تأکید بر حمایت متقابل و تعامل تجربه)، منتورینگ<sup>۴</sup> (تعامل حرفه‌ای با یک همکار مشخص دارای تجربه بیشتر) و مربیگری<sup>۵</sup> (متمرکز بر مهارت خاص، نوآوری و تغییر) و اقدام پژوهی (بهره‌گیری از پژوهش برای بهبود عمل) مرتبط است. پوته<sup>۶</sup> و همکارانش (۲۰۱۴) در مقاله‌ای با عنوان "یادگیری برای توسعه حرفه‌ای" با بیان این که توسعه حرفه‌ای از یادگیری رسمی، غیررسمی و مستمر مشتق می‌شود، اشاره می‌کنند که توسعه حرفه‌ای بر یادگیری مادام‌العمر<sup>۷</sup> تمرکز دارد. مبنای چنین نگاهی این است که آموزش به صورت رسمی و یادگیری غیررسمی، مستمر و مادام‌العمر است و توسعه حرفه‌ای مبتنی بر یادگیری است (Smith, 2011). توسعه حرفه‌ای، فرایندی است که مدیران را از نظر شغلی و مسیر شغلی برای رویایی با محیط متغیر سازمان از نظر شرایط و مسئولیت‌ها آماده می‌کند (O'Neill, 1994). زمانی که توسعه حرفه‌ای به عنوان یک دغدغه از سوی پژوهشگران و نویسندگان مورد توجه قرار گرفت، متخصصانی خود را حرفه‌ای‌گراها معرفی کردند که این نوع حرفه‌ای‌گرایی در سازمان‌ها به دلیل تعهد به یادگیری و ایجاد یک تفاوت ماهوی، با ارزش است

<sup>۱</sup>-Continuing Professional Development (CPD)

<sup>۲</sup>-Professional Learning

<sup>۳</sup>-Professional Learning Community/ Network

<sup>۴</sup>-Mentoring

<sup>۵</sup>-Coaching

<sup>۶</sup>-Puteh

<sup>۷</sup>-Continuous Lifelong Learning

(Cardno, 2005). از نگاه این گروه از متخصصان، توسعه حرفه‌ای، سلاح استراتژیک قدرتمند سازمان است.

در عصر حاضر در پرداختن به بسیاری از موضوعات و مفاهیم در سازمان‌ها، موارد و مسایلی چون دهکده جهان، جهان مسطح، پارادوکس جهانی‌گرایی و ملی‌گرایی، تحریم‌های بین‌المللی، تغییر زائقه مشتریان و شرکای سازمان‌ها، تغییرات دم افزا و گرایش به یافتن مزیت‌های رقابتی جدید و غیره به عنوان الزام گرایش از سوی سیاستگذاران و مدیران مطرح می‌شوند (آکوئینز و همکاران، ۲۰۱۲، به نقل از بیگی و قلی‌پور، ۱۳۹۵) که در حوزه توسعه حرفه‌ای نیز چنین مواردی مطرح است. اما موضوع مهم‌تر و حیاتی در پرداختن به توسعه حرفه‌ای این است که امروز برای یافتن مزیت رقابتی، سازمان‌ها و مدیران گزینه‌ای غیر از پرداختن به سرمایه انسانی ندارند؛ چرا که موفقیت آنها مستلزم در اختیار داشتن نیروهایی مستعد و شایسته است، بنابراین سازمان‌ها راه توسعه خود را در توسعه سرمایه انسانی پیدا کرده‌اند. راه توسعه سرمایه انسانی در یادگیری مستمر<sup>۱</sup> و یادگیری مستمر از مسیرهایی چون شرکت در دوره آموزشی، مربیگری، کار تیمی و غیره محقق می‌گردد (بیوسرت، ۲۰۱۱). توسعه حرفه‌ای، برنامه‌ای برای توسعه دانش، بینش و مهارت تخصصی منابع انسانی است (کاردنو، ۲۰۰۵). بنابراین، یکی از استراتژیک‌ترین مسیرهای توسعه پایدار سازمانی پرداختن به برنامه‌های توسعه حرفه‌ای است. تأکید برنامه توسعه حرفه‌ای بر نقش استراتژیک یادگیری و توسعه به عنوان چالش واحدهای مدیریت منابع انسانی برای توسعه و کاربست ابزارهایی برای کمک به کارکنان برای انجام فعالیت‌های یادگیری برای بهبود عملکرد و توسعه تخصصی کارکنان و انعطاف‌پذیری آنها است. رایج‌ترین تکنیک در این خصوص، بازخورد ارزیابی ۳۶۰ درجه‌ای یا چندمنبعی، بحث‌های حرفه‌ایبا مدیران و برنامه‌های آموزش کارکنان است (Beusaert, 2011). لیکن اغلب مطالعات به روز در ارزیابی عملکرد، بر پاداش تمایل دارند تا توسعه که نشان‌دهنده نگرش سنتی در ارزیابی است.

بیوسرت<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) در مطالعه‌ای با عنوان "کاربست برنامه‌های توسعه کارکنان در محیط‌های کاری"<sup>۳</sup> ضرورت پرداختن به توسعه حرفه‌ای را از چالش‌های پیش روی سازمان‌ها به خاطر موضوع‌هایی چون قراردادهای کوتاه‌مدت، کمبود کارکنان ماهر در برخی حوزه‌ها، پیر شدن نیروی انسانی، افزایش تحرک کارکنان بر می‌شمارد و بیان می‌کند پرداختن به برنامه توسعه حرفه‌ای یک ابزار استراتژیک برای سازمان‌های هزاره سوم است.

<sup>1</sup>-Continuous Learning

<sup>2</sup>-Beusaert

<sup>3</sup>-The use of Personal Development Plans in the workplace

از زاویه‌ای دیگر به دلیل فراگیر شدن و گسترش تحصیلات تکمیلی و گرایش سازمان‌ها به جذب افراد دارای تحصیلات دانشگاهی بالاتر به دلیل تخصصی شدن مشاغل، توجه و گرایش به برنامه‌های توسعه حرفه‌ای ضرورت یافته است. چون توجه به عوامل بهداشتی در حوزه انگیزش کارکنان مثل حقوق و مزایا، پاداش و غیره برای منابع انسانی دانش‌محور رضایت شغلی به همراه ندارد و یکی از ساز و کارهای انگیزشی برای این گروه از همکاران پرداختن به برنامه توسعه حرفه‌ای است (آکوئینز و همکاران، ۲۰۱۲، به نقل از بیگی و قلی‌پور، ۱۳۹۵).

بی توجهی به توسعه افراد، عواقب ناخوشایندی دارد. از یک سو، قابلیت انطباق سازمان در مواجهه با تغییرات سریع امروزی کاهش و عملکرد سازمانی تنزل می‌یابد و از سوی دیگر، کارکنان و منابع انسانی سازمان، استعدادها، شایستگی‌ها و توانایی‌های خود را محصور در سازمان می‌بینند که برایشان فرصت رشد و پیشرفت مهیا نمی‌کند و از این طریق نارضایتی و بی‌انگیزگی آنها افزایش می‌یابد (استیوارت و براون، ۲۰۱۱، به نقل از بیگی و قلی‌پور، ۱۳۹۵).

گرچه برنامه توسعه حرفه‌ای در زمینه‌های پزشکی، آموزش و پرورش و آموزش عالی رایج‌تر است، لیکن در زمینه‌های کسب و کار و سازمان‌های دولتی نیز مورد اقبال قرار گرفته است (Beusaert et al., 2011). به عنوان مثال، یک مطالعه زمینه‌یابی در هلند در بین شرکت‌های منطقه لیمبورگ نشان داد که ۸۹ درصد از شرکت‌ها برنامه‌های توسعه حرفه‌ای را در بستر مدیریت استعداد مورد استفاده قرار می‌دهند. همچنین در انگلستان بسیاری از نویسندگان بر استفاده از برنامه‌های توسعه حرفه‌ای با هدف تحریک برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مداوم تأکید دارند (Bullock et al., 2007). همچنین با وجود رایج شدن برنامه‌های توسعه حرفه‌ای در محیط‌های کاری، شناخت اندکی در خصوص کاربردهای واقعی آن و تأثیراتش بر یادگیری و توسعه کارکنان وجود دارد. همچنین شواهد تجربی در مورد اثربخشی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای نیز اندک است (Austin & Marini, 2005). توسعه حرفه‌ای زمانی برای کارکنان و مدیران یک سازمان با ارزش خواهد بود که متناسب با زمینه شغلی او و در راستای معیارهای ارزیابی عملکرد وی باشد (Davies, 2007). برای توانمندساختن کارکنان و سازمان‌ها به مشارکت در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای موفق، تحلیل نیازها از سوی اونیل (۱۹۹۴) توصیه می‌شود که به گمان ایشان زمینه‌ای برای توسعه مشارکت خواهد بود.

ایده و مسأله اصلی برای طراحی برنامه توسعه حرفه‌ای مبتنی بر شایستگی برای شعب بانک توسعه تعاون از گزارشی ناشی شد که نشان می‌داد برخی شعب بانک در دو معیار اصلی بانکداری، یعنی؛ منابع شعبه و تسهیلات پرداختی وضعیت متمایزی دارند. این تمایز، حکایت از حیاتی و استراتژیک بودن شعبه‌های مذکور در بانک داشت که موجب شد ایده طراحی برنامه توسعه حرفه‌ای، مدنظر مدیران آموزش و پژوهش قرار گیرد. بنابراین، مسأله اصلی این پژوهش،

طراحی برنامه آموزشی برای توسعه حرفه‌ای مدیران و کارکنان شعب بانک توسعه تعاون با شناسایی شایستگی‌ها بوده است. به منظور نیل به هدف اصلی، مطالعه حاضر درصدد یافتن پاسخ دو سؤال بوده است.

(۱) ابعاد و حوزه‌های شایستگی‌های مدیران و کارکنان شعب کدامند؟

(۲) برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران و کارکنان شعب چگونه باید باشد؟

کینگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) در مطالعه‌ای نشان داد مهم‌ترین فعالیت توسعه حرفه‌ای مستمر شامل بحث با همکاران (در گروه یا واحدهای کاری)، پشتیبانی و حمایت کارکنان، مطالعه کتب و مقالات مرتبط، مطالعه اطلاعات اینترنتی و صفحات وب، شرکت در کارگاه‌های آموزشی، حضور در کنفرانس‌ها و سمینارهای تخصصی و کاربست نتایج تحقیقات پژوهشگران است. همچنین نتایج تحقیقات شاین (۲۰۰۵) در خصوص عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای نشان داد عملکرد و مهارت کارکنان در سازمان‌هایی که فرهنگ آنها تقویت‌کننده مشارکت است، بهتر است. ایوانز (۲۰۱۱) ابعاد توسعه حرفه‌ای را در درون سه مجموعه طبقه‌بندی کرده است: (۱) مؤلفه رفتاری<sup>۲</sup>، (۲) مؤلفه نگرشی<sup>۳</sup> و (۳) مؤلفه فکری<sup>۴</sup>. عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای را با تکیه بر دانشجویان دکتری مشتمل بر مواردی چون برقراری ارتباطات<sup>۵</sup>، کارآفرینی و خلاقیت<sup>۶</sup>، کارآمدی فردی<sup>۷</sup>، رفتار اخلاقی<sup>۸</sup>، تدریس و آموزش<sup>۹</sup>، پاسخگویی مدنی-اجتماعی<sup>۱۰</sup>، کارگروهی و رهبری گروه<sup>۱۱</sup>، پژوهشگری و مدیریت پژوهش<sup>۱۲</sup>، تفسیر و انتقال دانش<sup>۱۳</sup> و مدیریت مسیر حرفه‌ای<sup>۱۴</sup> دانسته‌اند. هنبریچ<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۵) در پژوهشی به این نتیجه دست یافته که طراحی یک مدل توسعه حرفه‌ای مدیران می‌تواند به عنوان موتور یک سازمان عمل کند و در سازمان ظرفیتی برای رویارویی با چالش‌های محیطی در قرن بیست و یکم فراهم سازد. کاردنو (۲۰۰۵) در چارچوب یک مدل توسعه حرفه‌ای کل‌نگر<sup>۱۶</sup> بسیاری از لینک‌های موجود بین توسعه حرفه‌ای

<sup>۱</sup>-King

<sup>۲</sup>-Behavioral Component

<sup>۳</sup>-Attitudinal Component

<sup>۴</sup>-Intellectual Component

<sup>۵</sup>-Communication

<sup>۶</sup>-Entrepreneurship & Creativity

<sup>۷</sup>-Personal Effectiveness

<sup>۸</sup>-Ethical Behavior

<sup>۹</sup>-Teaching & Instruction

<sup>۱۰</sup>-Societal/Civic Responsibility

<sup>۱۱</sup>-Team-Working & Leadership

<sup>۱۲</sup>-Research Management

<sup>۱۳</sup>-Knowledge Mobilization & Knowledge Translation

<sup>۱۴</sup>-Career Management

<sup>۱۵</sup>-Haneberg

<sup>۱۶</sup>-Holistic Professional Development Model

(PD)، میزان بهبود و دسترسی به اهداف استراتژیک را شناسایی کرده است که می‌تواند در بسیاری از سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد. زیربنای این مدل مفهوم رهبری توزیعی است و اینکه این نوع رهبری، چگونه یک فرهنگ یادگیری حامی توسعه حرفه‌ای را توسعه می‌بخشد. بیری استنوا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان "مدیریت نظام آموزش و توسعه حرفه‌ای مدیران" ابعاد توسعه حرفه‌ای را مشتمل بر چهار حوزه می‌دانند: (۱) ویژگی‌های شخصی مثل هوش، خلاقیت و خودمدیریتی، (۲) توانایی‌های حرفه‌ای مثل رهبری تعاملی، رقابتی و سازمانی، (۳) ویژگی‌های خاص مثل دانش حرفه‌ای، مدیریت ریسک، کارآفرینی و (۴) تیپ شخصیتی مثل سازگاری اجتماعی، اجتماعی و فعال بودن، ثبات عاطفی. بیوسرت (۲۰۱۱) با متمرکز کردن برنامه توسعه حرفه‌ای بر فعالیت‌های یادگیری و عملکرد، برای سنجش اثربخشی آن یادگیری و عملکرد کارکنان را ملاک قرار داده است.

در بانک فدرال رزرو آمریکا<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) موضوع توسعه حرفه‌ای با استفاده از روش‌های مثل پرداخت هزینه آموزشی<sup>۳</sup>، طراحی و برگزاری آموزش‌های فنی و توسعه‌ای، مدیریت عملکرد، توسعه رهبری و توسعه رهبری ملی انجام می‌گیرد. مطالعه روش‌های ذکر شده نشان می‌دهد در بانک فدرال رزرو آمریکا برای توسعه حرفه‌ای، فرصت‌های متعددی از جمله مشاوره در حوزه تخصصی، چرخش شغلی، دوره‌های آموزشی (حضور، الکترونیکی و ترکیبی) برای توسعه مهارت کارکنان بانک وجود دارد. یکی از روش‌های توسعه حرفه‌ای مستمر در بانک فدرال رزرو آمریکا پرداخت کمک هزینه آموزشی برای مواردی چون ادامه تحصیل، حضور در برنامه‌های آموزشی، خرید مقاله و کتاب و غیره به کارکنان بانک است. کاربست روش منتورینگ و کوچینگ با هدف توسعه حرفه‌ای فردی، یکی دیگر از روش‌ها است که به مدت ۱۲ ماه بین مربی و کارمند بانک در حوزه‌های خاص استمرار دارد. ایجاد فرهنگ مدیریت عملکرد<sup>۴</sup> نیز یکی از روش‌های توسعه حرفه‌ای است که با ارزیابی‌های شش ماهه و سالانه و ارایه بازخوردهای مستمر از سوی مدیران به کارکنان می‌تواند، اتفاق بیفتد. موضوع رهبری در بانک یکی دیگر از مؤلفه‌های کلیدی توسعه حرفه‌ای در صنعت بانکداری محسوب می‌شود که در بانک فدرال رزرو آمریکا، ذیل دو عنوان توسعه رهبری<sup>۵</sup> و توسعه رهبری ملی<sup>۶</sup> بیان شده است. در مؤلفه رهبری این مطلب قید شده

<sup>۱</sup>-Bayarystanova

<sup>۲</sup>-فدرال رزرو به انگلیسی Federal Reserve، نام رسمی بانک مرکزی ایالات متحده آمریکا است که در سال ۱۹۱۳ با هدف نظارت بر عملیات بانکی در این کشور تأسیس شد. این نهاد مسئول تدوین سیاست‌های پولی، پیگیری رسیدن به اشتغال کامل، تثبیت قیمت‌ها و رشد اقتصادی در آمریکا است.

<sup>۳</sup>-Tuition Assistance

<sup>۴</sup>-Performance Management

<sup>۵</sup>-Leadership Development

<sup>۶</sup>-National Leadership Development

است که "یک اندازه متناسب برای همه" وجود ندارد بلکه متناسب با شرایط هر فرد ممکن است رویکردهای توسعه‌ای متنوعی وجود داشته باشد که نیاز است رهبران صنعت بانکی بدان توجه داشته باشند. در توسعه رهبری ملی، تأکید بر انتقال تجربیات مدیران ارشد داخلی بانک و مدیران برتر برون سازمانی است. بانک با برگزاری همایشی از رهبران استثنایی دعوت و با بحث و بررسی در خصوص معضلات بانک و پیچیدگی‌های جاری در بانک بر انتقال تجربیات تأکید می‌نماید. همچنین ممکن است رهبران خاص (درون و برون سازمانی) در موقعیت‌های شغلی خاصی به طور موقت ایفای نقش کنند. چنین رویدادهایی با انتقال تجربه، موجب توسعه حرفه‌ای در همه حوزه‌های بانک می‌گردد. نواز و همکارانش (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان "توسعه حرفه‌ای کارکنان بانک‌های پاکستان: مطالعه مقایسه‌ای بین بانک‌های دولتی و خصوصی در پنجاب پاکستان" به مطالعه توسعه حرفه‌ای در بانک‌ها پرداخته است. هدف اصلی این پژوهش تعیین تأثیر توسعه حرفه‌ای کارکنان مشتمل بر دانش، مهارت و تجربه کارکنان از طریق آموزش بوده است. برای نیل به این منظور، پژوهشگران نخست بیست مؤلفه توسعه حرفه‌ای کارکنان بانک‌ها در پنجاب را شناسایی کرده‌اند؛ سپس میزان تأثیر هر یک از مؤلفه‌های شناسایی شده برای توسعه حرفه‌ای کارکنان بانک در حوزه‌های مختلف عملکردی و عملیات بانکی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. ابزار پژوهش، پرسشنامه‌ای مشتمل بر مؤلفه‌های مختلفی چون بهبود کیفیت پژوهش<sup>۱</sup>، نگرش‌ها و جهت‌گیری‌های کارکنان جدید<sup>۲</sup>، راه‌حل مشکلات سازمان<sup>۳</sup>، آماده‌سازی کارکنان برای ارتقاء<sup>۴</sup>، ارائه برنامه توسعه فردی کارکنان<sup>۵</sup>، اختصاص زمان کافی به آموزش<sup>۶</sup>، برنامه‌های آموزشی<sup>۷</sup>، محتوای آموزشی مورد نیاز<sup>۸</sup>، مربیان شایسته<sup>۹</sup>، ارائه مواد آموزشی کافی (در دسترس) به کارکنان در محیط آموزشی<sup>۱۰</sup> بوده است.

حجم نمونه این پژوهش ۱۰۰ نفر از همکاران بانکی از ۷ بانک دارای ۲۰ شعبه در شهر بهاولپور<sup>۱۱</sup> بوده است. داده‌ها و اطلاعات این پژوهش با تماس شخصی گردآوری شده است. برخی از یافته‌های مهم این پژوهش، کاربردی نوآوری در مدیریت منابع انسانی برای بهبود محسوس در

<sup>۱</sup>-Improvement of Quality of Research

<sup>۲</sup>-Orientation of New Employees

<sup>۳</sup>-Solution of Organization Problems

<sup>۴</sup>-Preparation of Staff for Promotion

<sup>۵</sup>-Provision of Personal Growth of Employees

<sup>۶</sup>-Sufficient Time of Training

<sup>۷</sup>-Adequate Schedules of Training,

<sup>۸</sup>-Effective Contents of Training,

<sup>۹</sup>-Highly Competent Trainers

<sup>۱۰</sup>-Adequate Provision of Training Material Available to Them in the Training Environment

<sup>۱۱</sup>-Bahawalpur شهری در ایالت پنجاب کشور پاکستان است که در سرشماری سال ۲۰۰۶ میلادی، ۵۷۶۲۰۳ نفر جمعیت داشته است.

توسعه حرفه‌ای کارکنان بانک بوده است که در نهایت موجب تقویت سطوح مختلف آموزشی شده است. اونی و همکاران (۲۰۱۳) از گروه مطالعات کارآفرینی و کسب و کار دانشگاه فدرال تکنولوژی در پژوهشی با عنوان "ارزیابی تأثیر آموزش و توسعه مدیریت در صنعت بانکداری نیجریه" به بررسی وضعیت آموزش و توسعه در صنعت بانکداری این کشور پرداختند. این پژوهش یک مطالعه توصیفی بوده که جامعه آماری آن ۲۴ بانک کشور بودند که از بین آنها ۷ بانک به طور تصادفی انتخاب و ۳۵۰ مورد پرسشنامه برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات توزیع شده که فقط ۲۸۰ مورد به پژوهشگران رسید. یافته‌های حاصل از پژوهش نشان داده است که آموزش و توسعه مدیریت تأثیر زیادی در توسعه مدیران و کارکنان صنعت بانکداری نیجریه دارد.

## ۲- روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف در حیطه پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد زیرا به دنبال طراحی برنامه‌ای برای توسعه حرفه‌ای مدیران و کارکنان شعب خاص می‌باشد. رویکرد این پژوهش کیفی و روش مورد استفاده گروه کانونی می‌باشد. برای گردآوری اطلاعات، در گام نخست بعد از مطالعه ادبیات، پیشینه، اسناد بالادستی و درون سازمانی، گروه همگن ۱۲ نفری متشکل از مدیران حوزه‌های خاص بانک مثل امور بازرسی، منابع انسانی، طرح و برنامه، امور شعب، امور فناوری اطلاعات و ارتباطات، یک نفر متخصص دانشگاهی به عنوان مجری جلسات گروه کانونی و مدیران و کارشناسان مرکز آموزش و پژوهش بانک که در این حوزه شناخت و تجربه متنوعی داشتند، تشکیل و موضوع با هم‌اندیشی اعضای گروه کانونی پیش رفت. جامعه آماری پژوهش، مدیران و کارشناسان خبره بانک بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. پس از نمونه‌گیری هدفمند و شکل‌گیری گروه، جلسات ۲ ساعته متعددی در مدت بیش از ۶ ماه برگزار و شایستگی‌های مورد نیاز مدیران و کارکنان شعب بانک به بحث و تعامل گذاشته شد. پس از توافق اولیه در خصوص شایستگی‌ها، نتایج جلسات گروه کانونی به پرسشنامه تبدیل شد. پرسشنامه تحقیق از طریق کارتابل الکترونیکی به نمونه مورد نظر ارسال و با دریافت و تجزیه و تحلیل پرسشنامه‌های تکمیل شده، جلسه نهایی گروه کانونی تشکیل و تعاملات نهایی برقرار و توافقات نهایی حاصل شد.



### ۳- یافته‌های پژوهش

در این بخش بر مبنای هدف و سؤالات تحقیق، یافته‌های حاصل از فرایند گردآوری، طبقه‌بندی و تجزیه و تحلیل داده آورده شده است. به منظور شناسایی و طبقه‌بندی شایستگی‌ها، نخست مشاغل شعب مشتمل بر رئیس شعبه، معاون شعبه، رئیس دایره شعبه، متصدی امور بانکی و تحصیلدار شناسایی شدند. پس از آن، شایستگی‌های مشاغل شعب در چارچوب یک مدل دو بعدی، یعنی؛ ابعاد فردی و سازمانی شناسایی و طبقه‌بندی شده‌اند. دانش و معلومات سازمانی و مهارت‌های شغلی از حوزه‌های شناسایی شده در بعد سازمانی و ویژگی‌های شخصیتی و نگرش و بینش از حوزه‌های شناسایی شده در بعد فردی می‌باشد. در نهایت در هر بعد- حوزه شایستگی‌های مرتبط شناسایی شد. در جدول ۱ مدل مورد استفاده برای شناسایی و تعریف شایستگی‌ها به عنوان نمونه آورده شده است.

جدول ۱: مدل شناسایی و تعریف شایستگی‌های مشاغل شعب

گروه شغلی	تعداد	نوع	شایستگی	تعریف شایستگی
تیم پشتیبانی شعب	۱۰ نفر	ویژگی‌های فردی	پذیرش انتقاد	داشتن سعه صدر و ایجاد محیط تعامل و ارتباط بدون ترس و مانع برای همکاران و مشتریان
			تفکر انتقادی	داشتن نگرش منتقدانه به مسایل و پذیرش مستدل مسایل در رویارویی با همکاران و مشتریان
			خلاقیت و نوآوری	توان ایجاد و کاربردی نمودن ایده‌های نو و تازه
			هوش هیجانی	توانایی مدیریت احساسات خود و درک همکاران و مشتریان
			قاطعیت	تأکید و برخورد توأم با منطق و قدرت در انجام امور و فعالیت‌ها در راستای نیل به اهداف بانک
		ویژگی‌های سازمانی	اعتقاد به کیفیت	ایمان به بهبود مستمر فرایندها در مسیر نیل به اهداف مطلوب بانک
			نتیجه گرایی	تأکید و رصد امور و انجام فعالیت‌ها تا رسیدن به هدف واحد و در نهایت دستیابی به غایت و محصول نهایی بانک
			عدالت و انصاف	قضاوت توأم با انصاف در امور کارکنان و مشتریان شعبه و مدنظر قرار دادن تعادل در ترغیب و تنبیه

ادامه جدول ۱: مدل شناسایی و تعریف شایستگی های مشاغل شعب

گروه شغلی	ایجاد	حوزه	شایستگی	تعریف شایستگی
ایجاد و توسعه	دانش و مهارت های سازمانی	توسعه شبکه های ارتباطی	توسعه شبکه های ارتباطی	ایجاد، نگهداشت و توسعه ارتباطات درون و برون سازمانی در مسیر سودآوری شعبه و تحقق اهداف بانک
			مدیریت تحول	داشتن دانش و مهارت در شناخت، فهم، خلق و مدیریت تغییر و دگرگونی با اعتقاد به اصول تحول سازمانی و اجرایی نمودن آنها
			آگاهی های تکنولوژیک	دانش و توانایی کار با فناوری های و نرم افزارهای روز بانکی
			اصول تصمیم گیری	توانایی تجزیه و تحلیل و ارزیابی اطلاعات و شناسایی عناصر اصلی یک موقعیت برای انتخاب مناسب ترین راه حل برای مسایل
			مدیریت استرس	توانایی برنامه ریزی برای رویارویی اثربخش با فشارهای روانی گوناگون درون و برون شعبه و کاهش استرس های تضعیف عملکرد
			مدیریت استراتژیک	توانایی برنامه ریزی بلندمدت با در نظر گرفتن اهداف بلندمدت بانک، اهداف میان مدت واحدهای ستادی و اهداف ویژه شعبه
			مدیریت از طریق گروه	توانایی راه اندازی، حفظ و توسعه تیم های هدفمند و منسجم کاری جهت دستیابی به نتایج و اهداف مشخص شعبه و بانک
			اصول و فنون مذاکره	دانش مذاکره و توانایی متقاعدسازی همکاران و مشتریان شعبه
			مدیریت تعارضات	توانایی تحلیل سطح مطلوب تعارض در شعبه و شناخت سطح موجود تعارض ها و رساندن آن به حد متعادل
			برنامه ریزی و سازماندهی	توانایی تعیین اهداف و طراحی و سازمان دهی برنامه های اجرایی بر اساس مأموریت شعبه
			جانشین پروری	توانایی آموزش و تربیت کارکنان شعبه و مهارت ایجاد و مدیریت فرصت و محیط رشد همکاران شعبه
			گوش دادن مؤثر	حرف های همکاران و مشتریان شعبه را با علاقه و صبر شنیدن و ایجاد محیطی آزادانه برای بیان نظرات از سوی دیگران
			آینده نگری	توانایی و دانش فهم آینده و ترسیم آینده مطلوب برای شعبه و لحاظ کردن شرایط درونی و محیطی بانک
			مهارت های فنی	ایجاد و توسعه
خطرپذیری	داشتن جسارت و شجاعت در تعاملات شعبه، توانایی پذیرش و رویاوری با ریسک و اجتناب از محافظه کاری			
نفوذ و اثرگذاری	توانایی نفوذ و تأثیرگذاری بر دیگران، دیگران را توجیه و متقاعد کرده و با خود همراه کند			
ارتباطات غیرکلامی	توانایی ارتباط با استفاده از حرکات و حالات اندام و چهره بدون استفاده از کلمه			
هدایت و توانمندسازی	توانایی نفوذ، حمایت و راهنمایی دیگران در راستای اهداف و توانایی شناخت و توسعه نقاط قوت و کاهش نقاط ضعف دیگران و فراهم آوری شرایط لازم جهت انجام مؤثرتر امور			
استنتاج	بتواند آثار و تبعات تصمیمات خود را پیش بینی و سناریوسازی کند			

منبع: (یافته های نگارندگان)

### برنامه آموزشی توسعه حرفه‌ای

یک برنامه توسعه حرفه‌ای اثربخش باید توسعه مدیریت<sup>۱</sup> و توسعه فردی<sup>۲</sup> را مورد توجه قرار دهد (Davies, 2007). در طراحی برنامه توسعه حرفه‌ای کوشش شد با تلفیق شایستگی‌های شناسایی شده با مهارت‌های سه‌گانه گاتز، یعنی؛ سه بعد مهارت‌های فنی، انسانی و اداراکی به تناسب ماهیت مشاغل، پودمان‌های آموزشی ویژه‌ای برای هر شغل طراحی شود. بنابراین، با تلفیق یافته‌های حاصل از بررسی ادبیات و پیشینه، جلسات گروه کانونی، اجرای پرسشنامه و تجزیه و تحلیل داده و در نهایت اعمال نظرات کارشناسی، پودمان‌های آموزشی برای مشاغل مختلف تعیین شد. در مرحله نهایی و به عنوان گام پایانی، برنامه توسعه حرفه‌ای مبتنی بر شایستگی‌های مشاغل تدوین گردید. برنامه توسعه حرفه‌ای متناسب با وضعیت بومی بانک توسعه تعاون و برای همه مشاغل موجود در شعب تدوین شد. در ادامه یافته‌های مربوط به اولویت و اهمیت شایستگی‌های هر شغل از نظر خبرگان آورده شده و پودمان آموزشی طراحی شده مبتنی بر شایستگی‌ها و بر حسب مهارت‌های مورد نیاز هر شغل نیز تبیین شده است.

بخش اول: رؤسا و معاونین<sup>۳</sup> شعب: در جدول زیر میانگین اولویت هر شایستگی نسبت به شایستگی‌های دیگر آورده شده است. همچنین میانگین اهمیت هر شایستگی از نظر خبرگان آورده شده و در ستون سوم با عنوان ارزیابی تلفیقی، میانگین اهمیت هر شایستگی بر میانگین اولویت آن شایستگی تقسیم و در ۱۰۰ ضرب شده است.

جدول ۲: اولویت و اهمیت شایستگی‌های رؤسا و معاونین شعب از نظر خبرگان

شایستگی	میانگین اولویت	میانگین اهمیت	ارزیابی تلفیقی (اولویت و اهمیت)
برنامه‌ریزی و سازماندهی	۳,۳	۴,۲	۱۲۷,۳
اصول و فتون مذاکره	۶,۵	۴,۵	۶۹,۳
هدایت و توانمندسازی دیگران	۹,۷	۴,۷	۴۸,۵
جانشین‌پروری	۸,۷	۴,۲	۴۸,۳
اصول تصمیم‌گیری	۸,۸	۴,۲	۴۷,۷
توسعه شبکه‌های ارتباطی	۸,۵	۴	۴۷,۱
مدیریت استراتژیک	۱۰,۳	۴,۳	۴۱,۷
گوش دادن مؤثر	۱۲,۲	۴	۳۲,۸
آگاهی‌های تکنولوژیک	۱۳,۲	۴,۲	۳۱,۸

<sup>۱</sup>-Management Development

<sup>۲</sup>-Personal Development

<sup>۳</sup>- برای معاونین شعب به دلیل همپوشانی بالای شایستگی‌ها و تأیید این همپوشانی در جلسات گروه کانونی برنامه مشابه بارؤسای شعب در نظر گرفته شده است.

## ادامه جدول ۲: اولویت و اهمیت شایستگی‌های رؤسا و معاونین شعب از نظر خبرگان

شایستگی	میانگین اولویت	میانگین اهمیت	ارزیابی تلفیقی (اولویت و اهمیت)
آینده‌نگری	۱۲,۵	۳,۸	۳۰,۴
مدیریت از طریق گروه‌های کاری	۱۲,۲	۳,۷	۳۰,۳
خلاقیت و نوآوری	۱۳,۳	۴	۳۰,۱
نفوذ و اثرگذاری	۱۲,۷	۳,۸	۲۹,۹
اعتقاد به کیفیت	۱۶,۸	۴,۵	۲۶,۸
نتیجه‌مداری	۱۴,۷	۳,۷	۲۵,۲
ارتباطات غیرکلامی	۱۵,۲	۳,۸	۲۵
مدیریت تحول	۱۴,۵	۳,۵	۲۴,۱
استنتاج	۱۸	۴,۳	۲۳,۹
عدالت‌محوری	۱۷,۸	۴,۲	۲۳,۶
ایده‌پروری	۱۵,۷	۳,۷	۲۳,۶
مدیریت تعارضات	۱۶	۳,۵	۲۱,۹
هوش هیجانی	۱۸,۸	۴	۲۱,۳
انتقادپذیری	۱۷,۸	۳,۵	۱۹,۷
خطرپذیری	۱۸	۳,۵	۱۹,۴
قاطعیت	۲۱,۵	۴	۱۸,۶
مدیریت استرس	۱۶	۲,۸	۱۷,۵
تفکر انتقادی	۲۲,۲	۳,۵	۱۵,۸

منبع: (محاسبات نگارندگان)

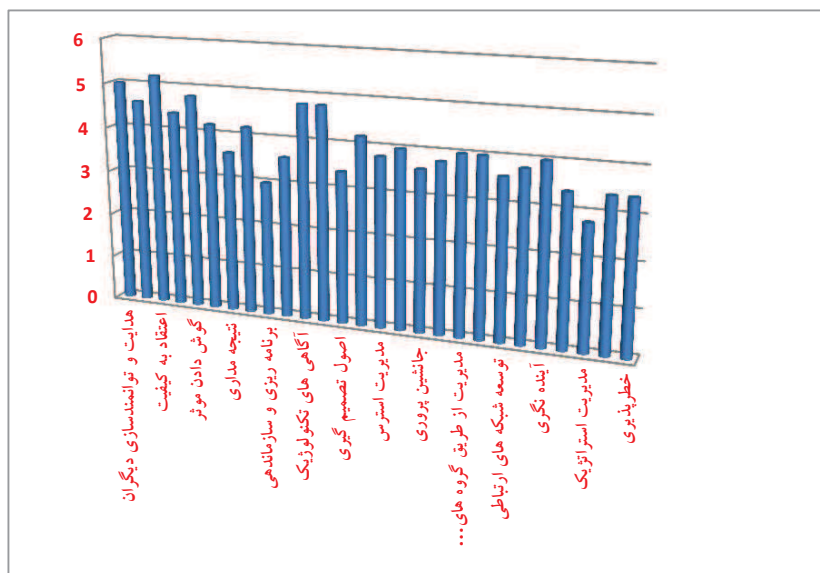
با توجه به تحلیل یافته‌های جدول فوق نه عنوان آموزشی در قالب سه پودمان از نظر اعضای کارگروه، مهارت‌های مورد نیاز رؤسا و معاونین شعب را در مدت ۴۸ ساعت آموزشی برای توسعه حرفه‌ای تأمین خواهد نمود. با توجه به ماهیت مدیریتی مشاغل رئیس و معاون شعبه، سهم مهارت‌های ادراکی متناسب با شایستگی‌ها برای این گروه بیش از سهم مهارت‌های فنی و انسانی لحاظ شده است.

جدول ۳: پودمان، عناوین و ساعت برنامه آموزشی ویژه رؤسا و معاونین شعب

مدت دوره	عنوان دوره‌های آموزشی	پودمان آموزشی	مهارت مورد نیاز شغل
۸	آینده‌پژوهی	مدیریت سازمان‌های آینده	مهارت ادراکی
۸	تفکر استراتژیک		
۸	مدیریت و رهبری اثربخش		
۱۶	اصول ارتباطات انسانی اثربخش	ارتباطات انسانی	مهارت انسانی
۸	آشنایی با محصولات و خدمات بانک	مباحث منتخب بانکداری	مهارت فنی
	بانکداری الکترونیک		
	مدیریت نقدینگی		
	تحلیل سودآوری		
	اجتماع یادگیری: بررسی چالش‌های شعب و انتقال تجربه		

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

بخش دوم: رؤسای دوایر شعب: برای این گروه شغلی نیز بعد از شناسایی شایستگی‌ها، اولویت و اهمیت شایستگی‌ها از نظر خبرگان استخراج شد. برای مثال در نمودار زیر شایستگی‌های این گروه شغلی به همراه میانگین میزان اهمیت شایستگی‌های رؤسای دوایر شعب از نظر خبرگان آورده شده است.



نمودار ۱: اهمیت شایستگی‌های رؤسای دواير شعب

منبع: (محاسبات نگارندگان)

با توجه به تحلیل یافته‌ها و نظرات کارشناسی اعضای کارگروه، یازده عنوان آموزشی در قالب سه پودمان، مهارت‌های مورد نیاز رؤسای دواير شعب را در مدت ۴۸ ساعت آموزشی برای توسعه حرفه‌ای تأمین خواهد نمود. با توجه به ماهیت شغل رئیس دایره شعبه، سهم مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی برای این گروه متناسب با شایستگی‌ها مساوی لحاظ شده است.

جدول ۴: پودمان، عناوین و ساعت برنامه آموزشی ویژه رؤسای دواير شعب

مدت دوره	عنوان دوره‌های آموزشی	پودمان آموزشی	مهارت مورد نیاز شغل
۸	تفکر استراتژیک	توسعه مهارت‌های ادراکی	مهارت ادراکی
۸	اصول خلاقیت و نوآوری		
۱۶	فنون مذاکره	ارتباطات انسانی	مهارت انسانی
	آداب تشریفات		
	اصول ارتباطات		
	زبان بدن		
۱۶	قوانین جدید مبارزه با پولشویی	مباحث منتخب بانکداری	مهارت فنی
	بهداشت پرونده		
	اعتبارسنجی مشتریان		
	عقود بانکی		
	ضمانت‌نامه‌های بانکی		

منبع: (یافته‌های نویسندگان)

بخش سوم: متصدی شعبه: در این بخش نیز چنان که در جدول شماره ۵ قابل مشاهده است شایستگی‌های شناسایی و تعیین شده برای متصدیان امور بانکی ارایه شده است. همچنین میانگین اهمیت و اولویت هر شایستگی از نظر خبرگان آورده شده است که داده‌های ارزیابی تلفیقی اولویت و اهمیت، نشان می‌دهد شناخت اصول بانکداری، قوانین روز بانکی و نرم‌افزارهای بانکی و توجه به ارزش‌های مثبت در رتبه‌های بالاتری قرار گرفته‌اند.

جدول شماره ۵: اولویت و اهمیت شایستگی‌های متصدی شعبه

شایستگی	میانگین اولویت	میانگین اهمیت	ارزیابی تلفیقی (اولویت + اهمیت)
اصول بانکداری	۱،۸	۴،۶	۲۵۵،۶
قوانین روز بانکی	۵،۲	۴،۴	۸۴،۶
نرم‌افزارهای کاربردی	۵،۸	۴،۸	۸۲،۸
پایبندی به ارزش‌ها	۶،۴	۵	۷۸،۱
مثبت اندیشی	۷،۲	۵	۶۹،۴
اصالت حق و حقیقت	۸،۲	۵،۶	۶۸،۳
ارتباطات کلامی	۷	۴،۶	۶۵،۷
کاربرد کامپیوتر	۷،۶	۴،۶	۶۰،۵
خوبشستن داری	۸،۲	۴،۶	۵۶،۱
درک دیگران	۸،۸	۳،۸	۴۳،۲
حقوق کسب و کار	۱۰	۳،۸	۳۸
انطباق پذیری	۱۰	۳،۴	۳۴
مدیریت کیفیت	۱۰،۲	۳،۲	۳۱،۴
کنترل و نظارت	۱۱	۳	۲۷،۳
ریاضی و محاسبات	۱۲،۶	۳،۴	۲۷

منبع: (محاسبات نویسندگان)

با توجه به تحلیل یافته‌ها و نظرات کارشناسی اعضای کارگروه، شش عنوان آموزشی در قالب سه پودمان، مهارت‌های مورد نیاز متصدیان امور بانکی شعب را در مدت ۴۸ ساعت آموزشی برای توسعه حرفه‌ای تأمین خواهد نمود. با توجه به ماهیت شغل متصدیان امور بانکی، سهم مهارت‌های فنی و انسانی به ترتیب برای این گروه بیش از سهم مهارت ادراکی لحاظ شده است.

جدول شماره ۶: پودمان، عناوین و ساعت برنامه آموزشی ویژه متصدیان بانکی

مدت دوره	عنوان دوره های آموزشی	پودمان آموزشی	مهارت مورد نیاز شغل
۸	فرهنگ سازمانی	توسعه مهارت‌های ادراکی	مهارت ادراکی
۱۶	ارتباطات انسانی کاربردی	ارتباطات انسانی	مهارت انسانی
	اخلاق حرفه‌ای		
۲۴	سامانه سمات	مباحث منتخب بانکداری	مهارت فنی
	آشنایی با محصولات و خدمات بانک		
	آشنایی با خدمات بانکداری الکترونیک		

منبع: (یافته‌های نگارندگان)



بخش چهارم: تحصیلدار شعبه:

در جدول شماره ۷ شایستگی‌های شناسایی و تعیین شده برای گروه شغلی تحصیلداران شعب ارایه شده است. میانگین اهمیت و اولویت هر شایستگی از نظر خبرگان ارایه و یافته‌های ارزیابی تلفیقی اولویت و اهمیت نیز آورده شده است. دانستن آداب تشریفات، آراستگی، فهم سلسله مراتب سازمانی، سرعت و دقت، ارتباطات کلامی و پایبندی به ارزش‌ها، شایستگی‌های مهم و حایز رتبه‌های بالاتر در این گروه شغلی بوده است.

جدول ۷: پودمان، عناوین و ساعت برنامه آموزشی ویژه تحصیلداران

شایستگی	میانگین اولویت	میانگین اهمیت	ارزیابی تلفیقی (اولویت + اهمیت)
دانستن آداب تشریفات	۱،۸	۵،۸	۳۲۲،۲
آراستگی	۳،۶	۵	۱۳۸،۹
فهم سلسله مراتب سازمانی	۴	۴،۶	۱۱۵
سرعت و دقت	۵	۴،۴	۸۸
ارتباطات کلامی	۶	۴،۶	۷۶،۷
پایبندی به ارزش‌ها	۵،۴	۴	۷۴،۱
درک فرهنگ سازمانی	۶	۴،۲	۷۰
اصالت حق و حقیقت	۷،۶	۴،۶	۶۰،۵
مثبت اندیشی	۹،۴	۴،۴	۴۶،۸
خوبشنداری	۱۰،۴	۴،۴	۴۲،۳
درک دیگران	۹،۶	۳،۲	۳۳،۳
انطباق‌پذیری	۱۰،۸	۳،۲	۲۹،۶

منبع: (محاسبات نگارندگان)

با توجه به تحلیل یافته‌ها و نظرات کارشناسی اعضای کارگروه، چهار عنوان آموزشی در قالب دو پودمان، مهارت‌های مورد نیاز تحصیلداران شعب را در مدت ۳۲ ساعت آموزشی برای توسعه حرفه‌ای تأمین خواهد نمود. با توجه به ماهیت شغل تحصیلداری، سهم مهارت‌های فنی و انسانی برای این گروه از همکاران به طور مساوی و سهم مهارت ادراکی صفر لحاظ شده است.

جدول شماره ۸: پودمان، عناوین و ساعت برنامه آموزشی ویژه تحصیلداران

مدت دوره	عنوان دوره های آموزشی	پودمان آموزشی	مهارت مورد نیاز شغل
۱۶	ارتباطات انسانی کاربردی	ارتباطات انسانی	مهارت انسانی
	اخلاق حرفه‌ای		
۱۶	5S (پیرایش محیط کار)	اصول خدمت‌رسانی	مهارت فنی
	اصول و آداب تشریفات		

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش با رویکرد کیفی برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران و کارکنان شعب بر حسب شایستگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز مشاغل موجود در شعب بانکی، یعنی رئیس، معاون، رئیس دایره، متصدی و تحصیلدار شعب تدوین شده است. شایستگی‌های هر شغل در چارچوب مدلی دو بعدی و چهار حوزه‌ای با بهره‌گیری از نظرات خبرگان (بانکی - دانشگاهی) شناسایی و احصاء شد. برای شناسایی و تعیین شایستگی‌های مدیران و کارکنان شعب، در گام نخست ادبیات موضوع مورد مطالعه قرار گرفته و در عین حال مصاحبه با خبرگان شروع شد. پس از جمع‌بندی و کسب توافق در جلسات، فرم اولیه شایستگی‌ها در قالب یک پرسشنامه تنظیم و برای اظهارنظر در سه زمینه: (۱) شایستگی‌ها، (۲) اولویت شایستگی‌ها و (۳) اهمیت شایستگی‌ها ارسال گردید. با جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، داده‌ها تجزیه و تحلیل شد و یافته‌های آن با هم‌اندیشی و همکاری اعضای کارگروه مشتمل بر ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی - بانکی مورد بررسی قرار گرفت. به منظور کاربردی نمودن برنامه‌های آموزشی و توجه همزمان به اولویت شایستگی و اهمیت آن، معیار قضاوت ارزیابی تلفیقی (اهمیت و اولویت) قرار گرفت. در این ارتباط، یکی از موضوعات مهم در جلسات کارگروه شاخص "جوان بودن بانک و کم تجربه بودن کارکنان در حوزه بانکی" بود. به عبارتی با توجه به عمر هفت ساله بانک و داشتن سابقه صندوق تعاون، مدیران و کارکنان شعب از تجربه، دانش، مهارت و بینش بانکی کمتری نسبت به نظام بانکی برخوردار هستند و ضرورت بالایی برای توسعه مهارت‌های سه‌گانه مدیران و کارکنان شعب متناسب با ماهیت وظایف شغلی حس می‌شود.

از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش نشان داد شایستگی‌ها و مهارت‌های هر رده شغلی با رده‌های دیگر متفاوت است به عبارتی اهمیت و اولویت شایستگی‌ها برای مدیران شعب متفاوت از رؤسای دایره، متصدیان و در نهایت تحصیلداران بود و این تفاوت بین رده مدیران تا تحصیلداران بیشتر حس شد. برای مثال برای رئیس و معاون شعبه، شایستگی‌هایی مثل برنامه‌ریزی و سازماندهی، اصول و فنون مذاکره، هدایت و توانمندسازی دیگران، جانشین‌پروری،

اصول تصمیم‌گیری و توسعه شبکه‌های ارتباطی با اهمیت و اولویت ذکر شده است؛ درحالی که برای رؤسای دوایر شعب، اصول بانکداری، قوانین روز بانکی، نرم‌افزارهای کاربردی، پایبندی به ارزش‌ها و مثبت‌اندیشی و برای تحصیلداران، دانستن آداب تشریفات، آراستگی، فهم سلسله مراتب سازمانی، سرعت و دقت، ارتباطات کلامی و پایبندی به ارزش‌ها شایستگی‌های مهم و دارای اولویت ذکر شده است.

بنابراین با توجه به یافته‌های مذکور در تدوین برنامه آموزشی با رویکرد توسعه حرفه‌ای، پودمان‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز و ویژه هر شغل مدنظر قرار گرفت. برای رده‌های رئیس و معاون شعبه شایستگی‌های مدیریتی و مهارت‌های اداری، برای رؤسای دوایر ترکیبی از شایستگی‌ها و مهارت‌ها و برای متصدیان و تحصیلداران شایستگی‌ها و مهارت‌های فنی مدنظر قرار گرفت که با وضعیت فعلی همکاران و بانک نیز با توجه به سابقه کم انطباق بیشتری دارد. در نهایت، پودمان‌های آموزشی، با توجه و محور قرار دادن دو موضوع شایستگی‌ها و مهارت‌ها، طراحی و در نهایت برنامه توسعه حرفه‌ای تدوین و تصویب شد.

## ۵- منابع

- بیگی، وحید و قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۵). توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی در سازمان‌های پروژه‌محور. *فصلنامه مدیریت دولتی (دانشکده مدیریت دانشگاه تهران)*، دوره هشتم، شماره ۱.
- عاشقی، حسن. (۱۳۹۵). ابعاد توسعه حرفه‌ای مدیران در صنعت بانکداری. *تدبیر*، شماره ۶۷.
- عباس‌پور، عباس؛ رحیمیان، حمید؛ پورکریمی، جواد و تقوی، حسین. (۱۳۹۲). بررسی مقایسه‌ای وضعیت توسعه حرفه‌ای دانشجویان دکترای مدیریت آموزشی و اطلاعات و دانش‌شناسی. *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه*، دوره ۷۴، شماره ۱.
- محمودی، امیرحسین؛ عابدی، اکرم و حیدری، یونس. (۱۳۹۱). بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی. *فراپند مدیریت و توسعه*، دوره ۲۵، شماره ۱.

- Austin, Z., Marini, A., & Desroches, B. (2005). Use of a learning portfolio for continuous professional development: A study of pharmacists in Ontario (Canada). *Pharmacy Education*, 5, 175-181.
- Bayarystanova, Elmira & et al., (2013). Education System Management And Professional Competence Of Managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences 140* ( 2014 ) 427 – 431. Retrieved from: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Beausaert, S. (2011). *The use of personal development plans in the workplace*. PhD Thesis, Maastricht university, The Netherlands.
- Beausaert, S., Segers, M., van der Rijt, J., Gijsselaers, W. (2011). *The use of Personal Development Plans in the workplace: A literature review*. In P. van den Bossche, W. Gijsselaers, & R. Milter (Eds.), *Buil-ding learning experiences in a changing*

- world, *Advances in Business Education and Training III*(pp. 235-265). Dordrecht: Springer.
- Bullock, A., Firmstone, V., Frame, J., & Bedward, J. (2007). Enhancing the benefit of continuing professional development: A randomized controlled study of personal development plans for dentists. *Learning in Health and Social Care*, 6(1), 14-26.
- Oni, E. O., Ijaiya, M. A., & Musa, M. (2013). Assessing the Impact of Training and Management Development in the Nigerian Banking Industry. *International Journal of Business and Social Science*, 4(5).
- Garavan, T. N., Barnicle, B., & O'Suilleabhain, F. (1999). Management development: contemporary trends, issues and strategies. *Journal of European Industrial Training*, 23(4/5), 191 – 207.
- Haneberg, L. (2005). Build middle management capacity [Electronic Version]. *Journal of Consulting to Management*, 16, 32-37. Retrieved 14/3/06.
- Jones, N., & Robinson, G. (1997). Do organizations manage continuing professional development?. *Journal of Management Development*, 16(3), 197 - 207.
- Nawaz, M., Shakoor, M. I., & Pirzada, S. S. (2013). The Professional Development of Employees in Banks of Pakistan: A comparative study of public and private banks in Punjab Pakistan. *International Journal of Learning and Development*, 3(5), 89-110.
- Puteh, F., Kaliannan, M., & Alam, N. (2014). Learning for professional development via peers: A System Theory approach. Global Conference on Business & Social Science-2014, GCBSS-2014, 15th & 16th December, Kuala Lumpur. Retrieved from: [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
- Rudman, R. (2003). *Human resources management in New Zealand*. Auckland: Pearson Education.
- Smith, A. (2011). Uncovering Hidden Learning (Informal Learning within Virtual Social Learning Systems). *Journal of the Further Education, Alliance*, 3(3), 1-9.

Archive.org