

فرهنگ سازمانی و مدیریت رفتار حرفه ای کارکنان

امروزه علاوه بر مسیرهای خاصی که "پیشرفت" در جهان معاصر دنبال می کند، "سرمایه انسانی" "Human Capital" در سازمان ها به سرعت در حال تکامل است تا تبدیل به یک "رویکرد تحول آفرین" شود و بتواند در عصر هزاره سوم به صورت "سرمایه انسانی آینده نگر و کارآمد" ظاهر شود، از آنجا که هر سازمانی منحصر به فرد است و کماکان منحصر به فرد هم باید به زیست حرفه ای خود ادامه دهد، این یگانگی فقط با "مدیریت حرفه ای" "Professional Management" می تواند پویایی سازمانی را وارد یکدوره از جهش و رشد خود کند و در این راستا "سرمایه گذاری پایدار" نیز ضرورت مدیریت حرفه ای را بیش از پیش در سازمانهای معاصر گوشزد می کند.

بنابراین از طریق ایجاد و انتقال فرصت های یادگیری و آموزه های رویدادهای حرفه ای لازمست توانایی های سازمانی مدیران در قالب رؤسای شعب بیش از پیش پرورش داده شود تا با وجود میزان پیچیدگی رویدادهای اقتصادی و بانکی، رؤسای شعب در صورت برخورداری از کُنشهای سازمانی زیر به عنوان:

"Manager " the Knower	مدیر دانا
"Manager " the Maker	مدیر سازنده
"Manager " the doer	مدیر کُنشگر و عمل کننده

بتوانند به اهرمهایی دست یابند که توانایی رفتار حرفه ای کارکنان را برای تبیین علل رویدادهای حرفه ای ارتقاء دهند.

در این راستا، در یک اقتصاد "دانش - محور" "Knowledge - Base" یادگیری، کلید ورود به سازمان دانش - محور است و تجزیه و تحلیل اقتصادی و حرفه ای، مهارت ها و فرصت های جدیدی برای مدیران در سازمان یادگیرنده فراهم می نماید.

این "افق معنایی" ، شایستگی حرفه ای مدیران را در قالب رؤسای شعب در شبکه بانکی به اثبات می رساند و آنها را به شکل افرادی کاملاً حرفه ای، کار آفرین متخصص و خُبره نشان می دهد که قواعد حاکم بر منطق بازار پول و بانک را به خوبی درک نموده و بر مفاهیمی چون تربیت و پرورش سرمایه های انسانی، نرخ بازگشت سرمایه، کارآیی، اثربخشی و بهره وری بیش از پیش حساسیت نشان

می دهند زیرا سرمایه گذاری در تربیت و پرورش رفتار مدیران حرفه ای امروزه تبدیل به بزرگترین حوزه سرمایه گذاری اقتصادی در سازمان ها شده است.

از آنجا که "تحرك و پیشرفت سازمانی" در نهایت، پیامدهای اقتصادی و اجتماعی سازنده ای را در پی دارد، بعضی از دگرگونیهای بنیادی و پیامدهای حاصل از تغییرات سریع در عرصه دانش در قالب "توسعه علمی" و "انباشت دانش سازمانی" را که پیام آور تحولات بیشتری در آینده سازمانی به شمار می آید را می توان به اختصار در زیر مشاهده نمود:

- عدم قطعیت و ناپایداری:

به این مفهوم که داده ها و اطلاعات به سرعت در جهان معاصر تجدید سازمان می شوند.

- آموزش و کارآموزی حرفه ای مداوم:

"Education and Continuing Vocational Training"

به این مفهوم که یادگیری یک فرآیند همیشگی و پیوسته و ابزاری برای انطباق با اوضاع جدید سازمانی به شمار می آید.

- شبکه ارتباطی:

به این مفهوم که داده ها و اطلاعات قابلیت پخش و انتشار را در سطح وسیع پیدا می کنند.

- پویایی و قابلیت انعطاف برنامه های آموزشی:

به این مفهوم که تنوع رشته های علمی و کاربردی باید گسترش یابد و برنامه های آموزشی

"موضوع محور" به "فرآیندهای آموزشی و پژوهشی" "مسئله - محور" "Problem - Oriented" و

"نتیجه - گرا" "Result-Oriented" تغییر یابد.

- تنوع نقش و کارکرد آموزشی:

به این مفهوم که نقش و کارکرد محدود آموزشی باید به نقش و کارکردهای متنوع آموزشی و

بکارگیری فناوریهای چندرسانه ای "Multi-Media" تغییر یابد.

- حساسیت زایی نسبت به محیط حرفه ای:

به این مفهوم که فضای درون گرا و بی اعتناء به مسائل محیطی، لازمست به فضای برون گرا و

حساس به ارتباطات محیطی "ارتباط با صنایع، رسانه ها، سازمان ها و ..." تبدیل شود، این حساسیت زایی

نسبت به محیط بیرون را به خوبی در مثال زیر می توان مشاهده نمود:

"در یک صبح بهاری، ناینبایی در نقطه ای بروی پلی نشسته بود و تابلویی با این مضمون در

دست داشت که:

"کور مادرزاد"

عابران بدون اعتناء از کنار او می گذشتند و اصلاً توجهی به او نمی کردند، در این میان یکی از

رهگذران تحت تاثیر قرار گرفت و دست به کار متفاوتی زد، او آن تابلو را برداشت و در طرف دیگر آن

تابلو چنین نوشت:

فصل بهار است و من نمی توانم زیبایی های بهار را مثل شما ببینم
در این هنگام، گویی معجزه ای رخ داد و عابران و رهگذران شروع به کمک کردن به وی
نمودند.

در واقع مدیریت گرای جدید و فرهنگ مدیریت حرفه ای، بیان های گوناگون "آفرینندگی
و برانگیختگی" و "توسعه شفافیت سازمانی" است که "کانون همه گنش ها و رفتارهای حرفه ای
کارکنان" در سازمان ها است.

زیرا از طریق توسعه توانمندی های حرفه ای و تخصصی کارکنان، "مهارتهای حرفه ای" آنان
"Professional Skills" به مفهوم "توانایی انجام امور تخصصی به نحو مطلوب" به "شایستگی های
کلیدی و محوری" "Core-Competencies" تبدیل شده و با عرضه و تقویت این شایستگی های محوری
در قالب "سبد قابلیت ها" "Capabilities Basket" مزایای فوق رقابتی منحصر به فرد برای سازمان ایجاد
خواهد گردید.

امروزه در "مدیریت رفتار حرفه ای کارکنان"، سازمان را به عنوان "سبد قابلیت ها" در نظر
گرفته زیرا دیدگاه جدید در رقابت مبتنی بر:

- نوآوری

و ارتقای قابلیت های محوری جدید به مفهوم توانایی استفاده از "مهارت های حرفه ای"
"Professional Skills" است.

که چنانچه فرآیند "نوآوری" "Innovation" بطور صحیح مدیریت شود تبدیل به "قابلیت"
خواهد شد و اگر قابلیت ها از ویژگی های زیر به اختصار در قالب (V.R.I.S) برخوردار باشند یعنی:

- Valuable ارزشمند
- Rare کمیاب
- Immitable غیر قابل تقلید و کپی برداری
- Lack of Substitute بدون جایگزین

باشند تبدیل به "شایستگی محوری و اساسی" می شوند و در واقع "شایستگی محوری و
اساسی" "فعالیتی است که یک سازمان در مقایسه با سازمان های دیگر آنرا بهتر می تواند به انجام رساند
و مدیران ناگزیر خواهند بود که در تربیت و پرورش رفتار حرفه ای کارکنان در آینده بر "سبد قابلیتها"
"Capabilities Basket" تمرکز نمایند.

به تعبیری "مدیریت رفتار حرفه ای کارکنان" سطح توقع و انتظار از کارکنان در سازمان و
محیط کار را تعیین می کند و تلاش می نماید با رشد "تکنیک های پیشرفته پرسنلی" و "برنامه های
مدیریت سرمایه انسانی" کارکنان را برای مجموعه وسیعی از موقعیت های مدیریتی و شغلی آماده نماید
و در این وضعیت عواملی نظیر:

- صداقت و وفاداری سازمانی
- اعتماد سازمانی
- تعهد حرفه ای
- انطباق پذیری و انعطاف پذیری ذهنی
- نظم، ثبات و مسئولیت پذیری
- توانمندی یادگیری
- توان کارگروهی

هدف، فرض شده و این انتظار از سازمان و برنامه های آموزشی وجود دارد که ویژگی های فوق را با برنامه ریزی هوشمندانه به نفع باروری توسعه و کیفیت بخشی آموزش در رفتار حرفه ای کارکنان نهادینه نماید.

از آنجا که در اقتصاد رقابتی کنونی، "سبک های یادگیری" "Learning Style" تغییر یافته و تحولات جدیدی در روشهای آموزشی و مفهوم یادگیری ایجاد گردیده، همسو با این تغییرات در یک "اقتصاد دانش - محور" "Knowledge - base" علاوه بر توانایی های تخصصی و مهارت های حرفه ای، فعالیت های فردی و اجتماعی از قبیل:

- شیوه سخن گفتن
- نحوه رفتار حرفه ای
- طرز برخورد و ارتباطات اجتماعی
- وحتى سبک و شیوه لباس پوشیدن

کارکنان نیز تاثیر به سزایی دارد و این ها عواملی است که از آنها تحت عنوان "کار احساسی" "Emotional Labour" نام برده می شود و از طریق آنها کارکنان می توانند احساس خود و دیگران را به نفع سازمان کنترل و اداره کنند. و همچنین به جای انجام کارهای منقطع، واکنشی و زودبازده پروژه ها و طرحهای توسعه ای در قالب "کار عمیق" انجام داده و منافع بلندمدتی که از انجام چنین پروژه هایی حاصل می شود، سازمان را در مسیر "توسعه پایدار" قرار می دهد. در واقع "رفتار حرفه ای" "Professional Behavior" برای نشان دادن ویژگی های کارکنانی بکار می رود که وظایف و مسئولیتهای خود را به واسطه دانش، مهارت، نگرش و تجارب و آموزه های سازمانی بطور تخصصی و همه جانبه انجام می دهند و به خوبی آموخته اند که باید سعی نمایند در مسیر "جربانی از دانش سازمانی" "The Flow of Organizational Knowledge"، چیزی به سازمان خود اضافه کنند و نه آنکه وظایفی را بطور مداوم تکرار کنند. در آن صورت می توان ادعا نمود که یکی از نقش های مدیران در قالب رؤسای شعب در تربیت و پرورش رفتار حرفه ای کارکنان، "پرورش خلاقیت" آنان است که موجب توسعه تنوع خلاقیت و ترغیب کننده ایده های کارکنان سازمان در فرآیند مهارت های:

- ایده یابی
- ایده کاری
- ایده پروری
- می شود.

همچنین رؤسای شعب با تاکید بر فراهم سازی مهارت های جدید سازمانی به عنوان "تسهیل گر" "Facilitator" در راستای سوق دهی کارکنان سازمان به سمت بازشناسی و تشخیص ضرورت ها و اولویت های حرفه ای، موجب ظرفیت سازی مشارکت سازمانی خواهد شد و از طرفی با تاکید بر نقش "حامی گری" "Mentoring" موجب بهبود "تعلق خاطر سازمانی" "Engagement" کارکنان می گردند و تلاش می نمایند با روشنگری و آگاه سازی و ایجاد انگیزه در میان کارکنان سازمان، امکان "آشکار سازی" "I llumination" و توسعه تبادل فکری و رفتاری با محیط سازمان را فراهم نموده و کارکنان را به سمت رفتارهای حرفه ای مشخص هدایت نمایند، از سوی دیگر رؤسای شعب در نقش "مربی گری" "Manager as a Coaching" از طریق بازسازی امکانات و ایجاد شرایط جدید برای شکوفایی کارکنان بر "فرصت سازی و آزادسازی استعداد های" آنان و رشد نوعی "پویایی سازمانی" تلاش می نمایند.

در صورت تحقق این فرآیند، کارکنان سازمان به سطح بالاتری از ظرفیت و توان انجام امور حرفه ای دست می یابند و از طرف دیگر توانایی "اثر گذاری و اثر پذیری" و "نگرش چندگانه" به سازمان را کسب خواهند نمود و در نقش ها و موقعیت های جدید سازمانی با یکدیگر تعامل موثر پیدا کرده و "خوبیستن سازمانی" "Organizational- Self" و "خوبیستن حرفه ای" "Professional- Self" خود را عرضه نموده و این "روند منجر به تربیت و پرورش رفتار حرفه ای کارکنان" و "توانمند سازی آینده حرفه ای سازمان" خواهد شد "To Empower Organization Professional Future" و امکان رشد و پروراندن کارکنان را فراهم خواهد نمود.

از آنجا که بر "مزیت استراتژیک سرمایه انسانی" در مقایسه با سایر منابع سازمانی، بیش از پیش تاکید شده و "اولویت استراتژیک بانک" نیز "سرمایه انسانی" به شمار می آید، لازمست اداره کل آموزش و توسعه مهارت ها از طریق بازنگری و بازاندیشی در فرآیند و روشهای آموزشی و یادگیری بر بهبود و بهسازی کیفی برنامه های آموزشی و بر استفاده از نگرش علمی در موقعیت های واقعی و روش حل مسئله تمرکز نموده تا بتوان در شرایط رقابتی و فوق رقابتی در شبکه بانکی، توان چرخش و تحرک مناسب حرفه ای کارکنان را فراهم نموده و به ویژه بر

تحول فکری و رفتاری

بیش از انتقال دانش تخصصی و مهارت حرفه ای کارکنان تصریح و تاکید نموده تا این روند به بهبود "کیفیت زندگی کاری کارکنان" "Quality of Work Life" بینجامد و در آن صورت رفتار حرفه ای کارکنان در این فرآیند هم مبتنی بر قابلیت مداری و هم مبتنی بر اثر گذاری و اثر پذیری خواهد بود. به

نحویکه کارکنان می توانند خود به عنوان افرادی "متفکر"، "تحلیل گر" و "تسهیل گر" در سازمان ظاهر شوند.

بدون تردید شرایط مناسب آموزشی در سازمان های معاصر، مانند نیاز به "هوا، آب و غذا" برای کارکنان به شمار می آید و شخصیت آنان را صیقل داده و موجب ارتقاء و پربار شدن سازمانی که عضو آن هستند شده و حس کامیابی و رضایتمندی عمیقی در آنان فراهم می کنند که منجر به تقویت و افزایش چسبندگی و تعهد سازمانی و اجتماعی می شود. در چنین شرایطی کارکنان می توانند "تحرك سازمانی و شغلی" پیدا نموده و با افزایش ظرفیت های مولد خود، عهده دار "نقش های تازه" گردیده و "فرهنگ پویا و شکوفایی" در سازمان از خود به جا خواهند گزارد.

امروزه در سازمان های معاصر

آموزش به مثابه فرهنگ

به عنوان شکل جدیدی از "سرمایه فرهنگی" "Cultural Capital" به شمار می آید به نحویکه می توان گفت "توسعه پایدار اقتصادی" در گرو عاملی فرهنگی است و "فرهنگ و سرمایه فرهنگی" پایه و اساس رشد و توسعه پایدار اقتصادی است.

از آنجا که ساحت فرهنگی همچون ساحت فیزیکی به آسانی قابل شناختن نیست و حوزه ای پیچیده و چند بُعدی است، ارتقاء و اعتلای، استانداردهای آموزشی و "سبک های یادگیری" "Learning Style" امری امکانپذیر ولی زمانبر است و لازمه بقاء و حضور در اقتصادهای رقابتی و فوق رقابتی وجود سرمایه های انسانی ماهر و هوشمند با درجه بالایی از مهارت های حرفه ای است تا بتوانند با انعطاف پذیری، تغییرات سازمانی را به آسانی پذیرفته و با بهره گیری از "کارآموزی حرفه ای مداوم" "Continuing Vocational Training" بهره وری خود و سازمان را افزایش داده و باعث تحرك سازمانی شوند این روند موجب می گردد که کارکنان در سایر موقعیت های شغلی نیز تجربه کسب نموده و "فرصت های حرفه ای" بیش از پیش برای آنان ایجاد گردد.

در این راستا حضور کارکنانی که دارای انگیزه های قوی شغلی برای رشد و پیشرفت شخصی هستند در دوره های کارآموزی حرفه ای مداوم (C.V.T) بیش از سایر کارکنان بوده و به ویژه دوره های کارآموزی حرفه ای (C.V.T) در سازمان هایی که دارای استراتژی رشد و توسعه هستند. ضرورت بیش تری می یابد زیرا کارکنان با مشاغل با ارزش افزوده بالا و مسئولیت زیاد، بیشتر به دوره های کارآموزی حرفه ای (C.V.T) نیازمند بوده و از طرفی در مشاغل با پیچیدگی های عملیاتی برگزاری دوره های کارآموزی حرفه ای (C.V.T) حائز اهمیت بیشتری خواهد بود.

در صورت تحقق این فرآیند، "غنی سازی زندگی حرفه ای" "Professional Life

Enrichment" در قالب "فرهنگ سازمانی" شکل می گیرد و الگوی فراگیر و جامع

"آموزش به مثابه فرهنگ"

در سراسر محیط سازمانی نهادینه خواهد شد، و

"رویکردی فرهنگی به آموزش و یادگیری"

در بانک مستقر خواهد گردید تا "افق معنایی جدیدی" در رفتارهای حرفه ای و سازمانی

کارکنان پدیدار گردد.