

ارزیابی مشکلات و موانع اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری در سیستم بانکی

علی پوراصغر

اداره برنامه ریزی و آموزش منابع انسانی بانک

قانون مدیریت خدمات کشوری تشکیلات تفصیلی خود را در چارچوب احکام این فصل، بازنگری، تهیه و به معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی سازمان ارسال نمایند.

بر اساس ماده ۷۰ قانون مدیریت خدمات کشوری سازمان‌ها مکلفند فهرست مشاغل تخصصی را تهیه و با توجه به ضرایب عوامل شغلی نظیر معلومات، تجربه، تحصیلات، مهارت و دوره‌های آموزشی مورد نیاز، کارشکافی شغلی انجام دهند. با وجود این خلا در بانک که هنوز شرح شغل و شرایط احراز مشاغل تدوین نگردیده است بایستی ظرف مدت سه سال بر اساس ماده قانونی مذکور نسبت به شناسایی عوامل شغلی و شرایط احراز آن اقدام نمود. کارسنجی و حرکت‌سنجی با ابزارهای دقیق مثل کرنومتر یکی از پیش‌نیازهای تحلیل شغل می‌باشد که بر اساس آن می‌توان گام‌های مهمی چون برنامه‌ریزی آموزشی، ارزشیابی و تشخیص عملکرد واقعی کارکنان، تعیین مسیر پیشرفت شغلی و سایر عوامل مدیریتی اقدام نمود

پس از تطابق با الگوها، ضوابط و شاخص‌های زیر(که توسط سازمان تهیه و به تصویب هیأت وزیران می‌رسد) و اخذ تأییدیه سازمان، ساختار مورد نظر لازم الاجرا خواهد بود:

● سطوح عمودی مدیریتی در دستگاه‌های اجرایی با احتساب بالاترین مقام اجرایی در هر واحد سازمانی حداکثر ۴ سطح خواهد بود.

● موسسات دولتی (که شمولیت آن بر بانک‌ها شفاف نیست) می‌توانند حداکثر ۳ معاون یا عنوانین مشابه در ساختار تشکیلاتی خود پیش‌بینی نمایند و هر معاون حداکثر متناسب با حجم وظایف می‌تواند ۵ مدیرکل یا مدیر یاریس یا عنوانین مشابه داشته باشد.

● بر اساس ماده ۲۳ قانون مدیریت خدمات کشوری

برای اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری، بانک‌ها شاهد تغییراتی وسیع بویژه در حوزه منابع انسانی و بخش‌های مهمی چون ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات و خدمات اداری، استخدام، انتصاب و ارتقاء شغلی، توانمندسازی کارکنان، حقوق و مزایا و ارزیابی عملکرد خواهند بود. مرور اولیه قانون حکایت از این دارد که بعضی از موضوعات، نیاز به تجزیه و تحلیل حقوقی دارد به عنوان مثال ماهیت حقوقی بانک‌ها از نظر حقوقی تفسیرپذیر است. در هر صورت برداشت اولیه نشان می‌دهد که کلیه ضوابط و مقرراتی که ناظر بر شرکت‌های دولتی است به بانک‌ها نیز تسری خواهد یافت. لذا در این بخش سعی شده تا موضوعات از زاویه دیگری که دقیقاً ناظر بر همان تأثیرات قانونی است، مورد ارزیابی قرار گرفته و سپس با وضعیت موجود مقایسه گردیده و نهایتاً با توجه به شرایط و مقتضیات محیطی بانک، راهکارهای پیشنهادی به تفکیک و شرح زیر ارائه گردد. نکته مهم اینکه برای اجرای صحیح این قانون حدود ۶۰ دستورالعمل و آیین‌نامه بایستی بازنگری یا تهیه شود.

۱- ساختار سازمانی و تشکیلات

-وضع موجود

در حال حاضر با توجه به تغییرات ایجاد شده و حذف شورایی‌عالی بانک‌ها، اصلاح و ایجاد تغییرات ساختاری و تشکیلاتی حسب نیاز در حیطه اختیارات هیأت‌مدیره بانک‌هاست و در صورت لزوم پس از تصویب هیأت‌مدیره بانک‌ها، اصلاحات و تغییرات اعمال شده شکل قانونی پیدا می‌کند.

ب- وضع آینده بر اساس قانون مدیریت خدمات

کشوری

بر اساس مواد قانونی ۲۹، ۳۱، ۳۴ و ۳۵ کلیه دستگاه‌های اجرایی مکلفند حداکثر ظرف زمانی یکسال پس از ابلاغ

◆ گرچه در این

قانون کماکان

ماهیت حقوقی

بانک‌ها مبهم

مانده، اما کلیه

ضوابط و مقرراتی

که ناظر بر

شرکت‌های دولتی

است به بانک‌ها

نیز تسری خواهد

یافت

ایجاد و اداره هرگونه مهمانسرا، زائرسرا، مجتمع مسکونی، رفاهی، واحدهای درمانی و آموزشی، فضاهای ورزشی، تفریحی و نظایر آن توسط دستگاه‌های اجرایی ممنوع می‌باشد.

ج- راهکارهای پیشنهادی

از آنجاییکه مطابق نظریه‌های معتبر مدیریت در زمینه اثرگذاری متقابل ساختار و استراتژی، تدوین ساختار سازمانی بانک می‌تواند استراتژی‌های بانک را متأثر سازد بنابراین شایسته است ساختار سازمانی بانک با نگاهی به استراتژی‌های بانک تدوین گردد. راهکارهای پیشنهادی به شرح زیر ارایه گردیده است:

● تشکیل کارگروهی متشکل از مراکز معتبر پژوهشی و کارشناسان بانک

● تنظیم شرح وظایف و دفاتر سازمانی براساس ضوابط و شرایط حاکم بر بانک (بطور کلی کارشکافی شغلی می‌تواند موجب انگیزش کارکنان شود چرا که از عوامل و شرایط شغل محسوب می‌شود)

● پیش‌نویس آیین‌نامه شرایط تصدی مشاغل

اختصاصی و پیشنهاد به شورای توسعه مدیریت

● آغاز فعالیت‌های مربوط به مطالعات ساختار سازمانی، تهیه گزارش توجیهی و ارایه الگوی ساختاری مناسب براساس چارت سازمانی اگزیم بانک‌های معتبر دنیا

● کلیه مهمانسراهای بانک باستثنای چند واحد در شمال کشور و زائرسرای مشهد مقدس، فضای بالای شعب محسوب می‌شود. بنابراین با یک بررسی می‌توان تصمیم‌گیری نمود که آیا می‌توان از محل تعرفه‌های اجاره‌ای دریافتی بابت استفاده کارکنان از اماکن بانک، واحدهای شمال و زائرسرای مشهد مقدس را خودگردان نمود یا نه؟

۲- ورود به خدمت و استخدام

(مواد ۳۲، ۴۳ الی ۴۷ و ۵۱ و ۵۴)

الف- وضع موجود

تاکنون مجوزهای استخدامی از وزارت امور اقتصادی و دارایی و شورای عالی بانک‌ها اخذ می‌گردید که نماینده تام‌الاختیار سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور نیز در جلسات تصمیم‌گیری در خصوص استخدام بانک‌ها حضور داشته و بر اساس سیاست‌های تعیین شده اتخاذ تصمیم می‌نمودند لیکن مطابق بندی ماده ۱۴۵ قانون برنامه پنج‌ساله چهارم، منبعاست استخدام نیروی انسانی براساس آیین‌نامه‌ای خواهد بود که بنابه پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی (سابق) تنظیم و به تصویب هیأت وزیران خواهد رسید.

محدودیت‌های استخدامی از نظر مدرک تحصیلی و انواع استخدام منجمله استخدام قراردادی وجود نداشت و استخدام براساس آزمون استخدامی و انتشار آگهی استخدام در روزنامه‌های کثیرالانتشار و طی مراحل اجرایی منجمله استعلام عدم سوء پیشینه کیفری، انجام معاینات پزشکی و گزینش و گذراندن آموزش بدو خدمت

با دوسال خدمت رسمی آزمایشی انجام می‌شد.
ب- وضع آینده بر اساس قانون مدیریت خدمات کشوری

● بر اساس تبصره ماده ۳۲ قانون مدیریت خدمات کشوری دستگاه‌های اجرایی می‌توانند در شرایط خاص با تأیید سازمان تا ۱۰ درصد پست‌های سازمانی مصوب، بدون تعهد استخدامی و در سقف اعتبارات مصوب افرادی را بصورت ساعتی یا کارمعیین برای حداکثر یکسال بکار گیرند.

● دارا بودن مدارک تحصیلی دانشگاهی و یا مدارک همتراز (برای مشاغلی که مدارک همتراز در شرایط احراز آنها پیش‌بینی شده است) یکی از شرایط اصلی استخدام در نظر گرفته شده است (در موارد و مناطق خاص برای زمان مشخص و برای فرزندان عزیز شهدا صرفاً در مشاغلی که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می‌رسد مجاز می‌باشد).

● مطابق ماده ۴۳ چنانچه شرایط دیگری در قانون استخدامی قبلی وجود دارد که در این قانون

پیش‌بینی نشده است می‌تواند ملاک عمل قرار گیرد.

● دستورالعمل برگزاری آزمون استخدامی عمومی

و تخصصی به تصویب شورای توسعه مدیریت می‌رسد. براساس ماده ۴۴ چنانچه منظور از آزمون عمومی، آزمون ادواری استخدامی کشوری باشد مشکلاتی به شرح زیر ایجاد می‌شود:

● عدم امکان جذب منابع انسانی در زمان مناسب

● عدم امکان جذب نیروهای شایسته و مورد نظر بانک

● کاهش قدرت انتخاب بانک

● استخدام به دو روش استخدام رسمی (برای پست‌های ثابت در مشاغل حاکمیتی) با سه سال خدمت رسمی آزمایشی و در صورت لزوم با دو سال تمدید و استخدام پیمانی برای پست‌های سازمانی و مدت معین انجام می‌پذیرد.

● منظور از کارمند ثابت مندرج در ماده ۲۱ مشخص نشده است.

● مطابق ماده ۵۱ مجموع مجوزهای استخدام دستگاه‌های اجرایی در برنامه‌های پنج‌ساله تعیین می‌گردد و سهم هر یک از وزارتخانه‌ها و موسسات دولتی با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می‌رسد.

● براساس بند الف ماده ۵۴ دستگاه‌های اجرایی می‌توانند برای حداکثر ۱۵ درصد سمت‌های مدیریت حرفه‌ای از افراد شایسته (با رعایت تخصص و تجربه شاغل نسبت به شغل، بدون رعایت سلسله مراتب مدیریتی) خارج از دستگاه استفاده نمایند. شایان ذکر است بکارگیری کارمندان شرکت‌ها و مؤسسات غیردولتی برای انجام تمام یا بخشی از وظایف و اختیارات پست‌های سازمانی دستگاه‌های اجرایی تحت هر عنوان ممنوع می‌باشد.

● در انتخاب و انتصاب افراد به پست‌های مدیریت حرفه‌ای، شرایط تخصصی لازم را تعیین نموده تا افراد

◆ مطابق بند ج

ماده ۲۴ حداکثر

می‌توان به میزان

یک سوم کارمندان

که بازنشسته،

بازخرید یا

مستعفی شده و یا

به طرق دیگر از

خدمت دستگاه‌های

اجرایی خارج

می‌شوند،

استخدام نمود



۳- حقوق و دستمزد و مزایای رفاهی (مواد ۶۴ الی ۷۰ و ۷۸، ۸۰ و ۸۵)

الف- وضع موجود

سیستم حقوق و دستمزد فعلی بانک‌ها بصورت امتیازی (امتیاز شغل: پست سازمانی و امتیاز شاغل: تحصیلات، تجربه، ارزشیابی شغلی، ایثارگری، دوره‌های آموزشی طی شده و نظایر آن)، حق جذب، حق اولاد و عائله‌مندی و فوق‌العاده‌های بدی آب و هوا، دوری از مرکز و محرومیت) بوده و با ضرب امتیاز حاصل از نتایج ارزشیابی عوامل شغل و شاغل در ضریب ریالی که همه ساله براساس شاخص هزینه زندگی از طرف بانک مرکزی ابلاغ می‌گردد اجرا گردیده و مبنای تعیین حقوق موظفین، بازنشستگان، و مستمری بگیران واقع می‌شود. سقف امتیاز شغل حداکثر ۵۸۰۰ و امتیاز شاغل حداکثر ۴۰۰۰ در نظر گرفته شده است. قسمت عمده حقوق، از حقوق ثابت یا مجموع امتیازات شغل و شاغل تشکیل و سایر اقلام و فوق‌العاده‌ها شامل عده قلیلی از کارکنان می‌شود.

مشاغل مختلف بانکی در رده‌های اجرایی، کارشناسی و مدیریتی طبقه‌بندی گردیده و در هر رده امتیازهای متفاوتی با رعایت سقف‌های فوق‌الذکر اعمال گردیده است. هر شغلی براساس عواملی نظیر اهمیت و پیچیدگی وظایف و مسوولیت‌ها، سطح تخصص و مهارت‌های مورد نیاز امتیاز بندی شده و در یکی از طبقات جداول حق شغل قرار می‌گیرد.

در زمینه‌های رفاهی نیز طبق دستورالعمل‌های موجود و در چارچوب قوانین موجود نسبت به اعطای تسهیلات کارمندی، درمانی، رفاهی و ... اقدام می‌شود. کارکنان بانک از دفترچه خدمات درمانی استفاده کرده و بخش زیادی از هزینه‌های پرداخت شده توسط کارکنان از محل صندوق بهداشت تأمین می‌شود.

از مسیر ارتقاء شغلی به مراتب بالاتر ارتقاء یابند. در مواردی که از این طریق امکان انتخاب وجود نداشته باشد با برگزاری امتحانات تخصصی لازم، انتخاب صورت می‌پذیرد.

● مطابق بند ج ماده ۲۴ حداکثر می‌توان به میزان یک سوم کارمندان که بازنشسته، بازخرید یا مستعفی شده و یا به طرق دیگر از خدمت دستگاه‌های اجرایی خارج می‌شوند، استخدام نمود.

ج- راهکارهای پیشنهادی

● تکمیل ظرفیت استخدامی براساس مجوزهای صادره قبلی و استخدام از محل آن مجوزها بویژه در مقاطع تحصیلی دیپلم (بعلت ممنوعیت استخدام دیپلم در قانون جدید و بالا بودن نسبت کارکنان تحصیلکرده)

● تبدیل وضعیت کلیه مستخدمین قراردادی (در صورت رضایت از عملکرد و داشتن شرایط استخدامی) به رسمی با توجه به ممنوعیت استخدام قراردادی در قانون جدید

● تدوین شرح شغل و شرایط احراز مشاغل به منظور تسهیل نیاز سنجی نیروی انسانی

● تشکیل کمیته تخصصی جهت کارسنجی و بررسی نیازهای نیروی انسانی و نیز نیروی انسانی مازاد در برخی از واحدها

● تهیه دستورالعمل انتصابات و تعیین دقیق شرایط تخصصی ارتقاء در مشاغل مدیریت حرفه‌ای

● با توجه به اینکه بند ج ماده ۲۴، تعداد استخدام را محدود به یک سوم (۱/۳) کارمندان خارج شده از سازمان نموده است در این ماده به توسعه فیزیکی شعب و به تبع آن نیاز به استخدام نیروی جدید توجهی نشده است بنابراین در تهیه گزارش‌های توجیهی به این مساله باید توجه نمود.

ب- وضع آینده بر اساس قانون مدیریت خدمات کشوری

● سیستم حقوق و دستمزد پیش‌بینی شده در قانون مدیریت خدمات کشوری نیز براساس امتیاز شغل و شاغل تعیین گردیده و ظرف شش ماه پس از ابلاغ، لازم‌الاجراست.

● در این رویکرد حق جذب که بطور متوسط چهل الی پنجاه درصد از حقوق پایه (امتیازات شغل و شاغل) را تشکیل می‌داد پیش‌بینی نشده و به عبارتی حذف گردیده و بجای آن حق مدیریت (حداقل ۵۰۰ و حداکثر ۵۰۰۰ امتیاز) جایگزین شده که صرفاً برای مشاغل مدیریتی است. ● حداکثر امتیاز شغل ۶۰۰۰ و حداکثر امتیاز شاغل ۴۵۰۰ پیش‌بینی گردیده است.

● هر کدام از مشاغل متناسب با ویژگی‌ها، حداکثر در پنج رتبه مقدماتی، پایه، ارشد، خیره و عالی طبقه‌بندی می‌گردند. رتبه‌های خیره و عالی به مشاغل کارشناسی و بالاتر اختصاص می‌یابد.

● امتیاز شغلی مدیران عامل و هیأت مدیره شرکت‌های دولتی با توجه به نوع وظایف، حساسیت، سطح تخصصی کارمندان، تأثیر و نقش اقتصادی شرکت، نوع تولید و خدمات، کارآیی و اثربخشی و سهم شرکت در درآمد ملی تعیین خواهد گردید. (مبهم می‌باشد)

● در نظر گرفتن سقف امتیاز شاغل (حداکثر ۷۵ درصد امتیاز شغل) محدودیت دیگری است که در این قانون پیش‌بینی گردیده است. در سیستم بانکی براساس مطالعات کمیسیون کارگزینی، امتیاز شاغل تعداد کثیری از کارکنان بیش از ۷۵ درصد امتیاز شغل آنهاست.

● طبق ماده ۸۵ قانون مدیریت خدمات کشوری دستگاه‌های اجرایی مکلفند در چارچوب بودجه‌های مصوب و آیین‌نامه‌ای که به تصویب هیأت وزیران می‌رسد کارمندان و بازنشستگان و افراد تحت تکفل آنان، تحت پوشش بیمه پایه درمان و بیمه‌های تکمیلی قرار می‌گیرند. ● فوق‌العاده‌های در نظر گرفته شده عبارتند از:

● مناطق کمتر توسعه یافته و بدی آب و هوا برای افراد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر ۲۵ درصد امتیاز ثابت و برای سایر مشاغل ۲۰ درصد. (فهرست این مشاغل طبق آیین‌نامه‌ای از سازمان ارسال خواهد شد)

● فوق‌العاده ایثارگری حداکثر تا ۱۵۰۰ امتیاز (بازای هر سال خدمت در مناطق جنگ‌زده در زمان جنگ ۱۲۵ امتیاز)

● فوق‌العاده نشان‌های دولتی حداکثر ۷۵۰ امتیاز ● فوق‌العاده سختی کار در مشاغل سخت و زیان‌آور حداکثر تا ۱۰۰۰ امتیاز

● فوق‌العاده عائله‌مندی ۸۰۰ امتیاز و حق اولاد به ازای هر فرزند ۲۰۰ امتیاز برای حداکثر سه فرزند

● فوق‌العاده شغل برای مشاغل تخصصی از ۷۰۰ تا ۲۰۰۰ امتیاز

● فوق‌العاده کارآیی و عملکرد براساس نمره ارزیابی عملکرد حداکثر برای ۷۰ درصد کارکنان با رعایت ۲۰ درصد امتیاز حقوق ثابت بطور سه ماهه. (پرداخت

فوق‌العاده‌های شغل و کارآیی و عملکرد مشروط به اعمال اصلاحات ساختاری، نیروی انسانی، فناوری و واگذاری امور به بخش غیردولتی و استفاده از منابع حاصل از صرفه‌جویی‌های بعمل آمده در سقف اعتبارات مصوب از سال ۱۳۸۷ مقدور می‌باشد و این فوق‌العاده‌ها جز دیون منظور نمی‌گردد.

● جبران هزینه سفر، کسر صندوق و تضمین، نوبت کاری، جابجایی محل خدمت کارکنان و مأموریت‌های روزانه خارج و داخل کشور براساس آیین‌نامه‌ای خواهد بود که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می‌رسد.

● مبلغ اضافه کاری و حق التدریس نباید از ۵۰ درصد حقوق ثابت و فوق‌العاده‌های کارمند تجاوز نماید. تنها ۲۰ درصد از کارکنان که به اقتضای شغلی، اضافه کار بیشتری دارند از این محدودیت مستثنی هستند.

● در ۲۵ درصد مشاغل و در برخی از دستگاه‌ها تا سقف ۵۰ درصد حقوق ثابت، فوق‌العاده ویژه پرداخت خواهد شد.

● به کارکنان و مدیران واحدهایی که خدمات برجسته انجام داده و صرفه‌جویی کرده باشند مبلغی حداکثر معادل ۲۵ درصد میزان صرفه‌جویی قابل پرداخت خواهد بود.

● پرداخت اضافه کاری صرفاً در قبال انجام کار در ساعات غیر اداری مقدور خواهد بود.

● بر اساس ماده ۸۵ حداکثر ۱۵ روز از مرخصی سالیانه کارکنان قابل ذخیره شدن را دارد.

ج- راهکارهای پیشنهادی

براساس سقف امتیازات در نظر گرفته شده بعنوان امتیازهای شغل و شاغل، فوق‌العاده‌های مستمر و غیرمستمر و حذف حق جذب می‌توان از کاهش حقوق و دستمزد براساس قانون مدیریت خدمات کشوری خبر داد. گرچه در تبصره ماده ۷۸ به این نکته اشاره شده است که در صورت بالا بودن میزان حقوق، از کاهش آن خودداری خواهد شد لیکن این بدین معنی نیست که با کاهش حقوق روبرو نخواهیم بود بلکه بدین معنی است که این میزان مازاد با ارتقاءهای بعدی در سنوات آینده مستهلک خواهد شد که دقیقاً به معنی کاهش حقوق و دستمزد می‌باشد بنا براین به نظر می‌رسد قبل از دریافت آیین‌نامه‌های اجرایی از سوی سازمان بایستی راه‌های جبران میزان کاهش در حقوق کارکنان پیش‌بینی گردد. لذا پیشنهاد می‌گردد:

● قبل از دریافت آیین‌نامه‌های اجرایی قانون مدیریت خدمات کشوری و با توجه به ممنوعیت هرگونه پرداختی خارج از این قانون و احتمال قطعی کاهش حقوق کلیه کارکنان سیستم بانکی بویژه مشاغل اجرایی، نسبت به تقویت و افزایش امکانات رفاهی (که در ماده ۷۸ مستثنی گردیده است) از قبیل ایاب و ذهاب، خوراک و پوشاک، ورزشی، بن‌های رفاهی و مواردی نظیر آن اقدام شود.

● بسترسازی جهت اختصاص فوق‌العاده بهره‌وری و عملکرد به ۷۰ درصد کارکنان و ایجاد شاخص‌های لازم جهت پرداخت فوق‌العاده ویژه در ۲۵ درصد مشاغل

● تعیین ضرایب عوامل شغلی نظیر معلومات، تحصیلات، تجربه، مهارت و دوره‌های آموزشی مورد نیاز بمنظور آماده‌سازی بستر برای اجرای آیین‌نامه‌ها برای شاغلین خارج از کشور

● میزان صرفه‌جویی‌های انجام شده در واحدهای بانک در اثر اجرای نظام پیشنهادها و یا سایر روش‌ها، بطور دوره‌ای و سه ماهه مشخص گردد.

● پیش‌نویس امور مربوطه به انجام اصلاحات ساختاری، نیروی انسانی، فناوری و واگذاری امور به بخش غیردولتی و استفاده از منابع حاصل از صرفه‌جویی‌های بعمل آمده

● با توجه به اینکه پرداخت فوق‌العاده کارآیی و عملکرد، بطور مستقیم تابعی از سیستم ارزشیابی کارکنان است بنابراین پیشنهاد می‌گردد که اولاً نظام ارزشیابی کارکنان بطور علمی مورد بازنگری قرار گرفته و ثانیاً بر اساس همین ارزشیابی نسبت به پرداخت فوق‌العاده مذکور اقدام شود. بدین معنی که ۷۰ درصد کارکنان از طریق نمرات بالای کسب شده در ارزشیابی انتخاب و مجدداً همین افراد براساس نمره ارزشیابی در سه رتبه عالی، خوب و متوسط طبقه‌بندی شوند.

● دستورالعمل شرایط کفالت افراد تحت تکفل، در بانک تدوین نگردیده و در حال حاضر دستورالعمل قدیمی اجرا نمی‌شود لذا پیشنهاد می‌شود دستورالعمل مربوطه تدوین گردد.

● امکان تسویه نقدی مرخصی قابل سوخت کارکنان با توجه به حجم فزاینده امور محوله و عدم امکان استفاده از مرخصی استحقاقی بسیاری از کارکنان بانک‌ها به ویژه کارکنان شاغل در واحدهای صف که مجبور به ارایه خدمات به مشتریان می‌باشند، فراهم شود.

● به توجه به عبارت مرخصی کاری در ماده ۸۵ تعطیلات بین مرخصی، مرخصی محسوب نمی‌شود.

۴- توانمند سازی و آموزش کارکنان (مواد ۵۸ الی ۶۲)

الف- وضع موجود

طرح آموزش کارکنان بانک با پیشنهاد اداره برنامه‌ریزی و آموزش منابع انسانی و با نظارت مدیریت امور منابع انسانی و پشتیبانی تهیه و جهت اخذ مجوز از مدیریت عالی بانک و در برخی موارد با طرح در جلسه هیات مدیره محترم به اجرا گذاشته می‌شود.

با توجه به تخصصی بودن بانک توسعه صادرات و لزوم توانمندسازی کارکنان، طرح آموزش بر اساس برنامه‌های کوتاه‌مدت (دوره‌های آموزش بدو خدمت و ضمن خدمت) و بلندمدت (دوره‌های منتج به اخذ مدارک تحصیلی) برنامه‌ریزی و بر همین اساس برنامه‌های آموزشی بدو خدمت و ضمن خدمت کارکنان اجرا می‌گردد. لذا با توجه به قانون برنامه چهارم توسعه و موافق قانونی (ماده ۱۴۳) و همچنین قانون مدیریت خدمات کشوری امکان فعالیت در زمینه فوق با محدودیت مواجه گردیده است و در حال حاضر کارکنان دانشجو بانک

صرفاً در موسسه عالی بانکداری ایران مشغول به تحصیل می‌باشند.

بودجه آموزش توسط اداره برنامه ریزی و آموزش منابع انسانی به مدیریت امور مالی پیشنهاد و مصوبه بودجه همراه با سرفصل‌های مربوطه جهت اجرا به این اداره ابلاغ می‌گردد.

ب- وضع آینده بر اساس قانون مدیریت خدمات کشوری

محدودیت‌های در نظر گرفته شده طبق مواد ۶۰ و ۶۱ قانون مدیریت خدمات کشوری از جمله ممنوعیت مأموریت‌های آموزشی و بورس‌های داخل و خارج از کشور که منجر به اخذ مدرک تحصیلی می‌شود، توانمندسازی در بانک‌های کشور خصوصاً بانک‌های تخصصی را که نیاز به کسب مهارت‌های ویژه، تخصص‌های جدید و کارآفرینی دارند با تهدید جدی روبرو خواهد کرد و شایسته است راهکارهای جدیدی برای تشویق کارکنان به تحصیلات بلندمدت و یا کوتاه‌مدت حرفه‌ای در رشته‌های خاص و جدید اندیشیده شود.

بر اساس این قانون، استفاده از خدمات موسسه عالی بانکداری و آموزش‌های بلندمدت آن که مختص کارکنان سیستم بانکی است مقدور نخواهد بود.

ج- راهکارهای پیشنهادی

● تعیین مسیر پیشرفت شغلی جامع و علمی برای کارکنان بانک، تدوین شرح شغل و شرایط احراز مشاغل و براساس آن تعیین برنامه‌های آموزشی با استفاده از مراحل زیر:

● پیش‌بینی بودجه و برنامه‌ریزی دقیق و علمی در جهت استفاده بهینه از آموزش‌های کوتاه‌مدت

● هدایت آموزش‌ها با شیوه‌های کاربردی و مهارتی و توانمندسازی کارکنان براساس رویکرد مکانیکی از قبیل جانشین پروری، تفویض اختیار و رویکرد ارگانیکی با استفاده از شیوه‌های ایجاد انگیزش و بصورت خودجوش

● نیازسنجی دقیق آموزشی و اولویت‌بندی آموزش‌های مورد نیاز بر اساس شرایط احراز مشاغل

● پیوند برنامه‌های آموزشی با سیستم انگیزش، ارتقاء و برقراری اصل شایسته‌سالاری از طریق برگزاری آزمون‌های ادواری سالانه بمنظور ابقاء و یا ارتقاء کارکنان شایسته و شناسایی نقاط ضعف آموزشی کارکنان

● اعطای مرخصی بدون حقوق بدون کسر اقساط تسهیلات دریافتی در صورت درخواست مستخدم، برای افرادی که ادامه تحصیل می‌دهند.

● اصلاح آیین‌نامه اعطای تسهیلات کارمندی با هدف حمایت در جهت توانمندسازی کارکنان و پیش‌بینی امکان اعطای تسهیلات بصورت وام ضروری برای افرادی که در خارج از کشور ادامه تحصیل می‌دهند.

۵- پاسخگویی به ارباب رجوع و مشتریان (مواد ۲۵ الی ۲۸ و ۳۶ الی ۳۹)

الف- وضع موجود

در حال حاضر اداره‌ای تحت عنوان اداره امور

◆ شایسته است

راهکارهای

جدیدی برای

تشویق کارکنان

به تحصیلات

بلندمدت و یا

کوتاه‌مدت

حرفه‌ای در

رشته‌های خاص و

جدید اندیشیده

شود



۸- تدوین روش‌های اجرایی جهت انجام خدماتی که از طریق الکترونیکی در مراکز شهرستان‌ها قابل ارایه می‌باشد حداکثر تا پایان سال ۱۳۸۷

۹- بکارگیری بازنشستگان متخصص بعنوان اعضای کمیته‌ها، کمیسیون‌ها، شوراهای، مجامع و خدمات مشاوره‌ای غیرمستمر، تدریس و مشاوره‌های حقوقی (ماده ۹۵)

الف- وضع موجود

همه ساله براساس ضوابط اجرایی بودجه شرایط و یا ممنوعیت بکارگیری بازنشستگان به بانک‌ها اعلام می‌شود.

ب- وضع آینده بر اساس قانون مدیریت خدمات کشوری

مطابق ماده ۹۵ قانون مدیریت خدمات کشوری کلیه دستگاه‌های اجرایی و شرکت‌های دولتی می‌توانند در بخش‌های مطرح شده از خدمات تخصصی بازنشستگان استفاده نمایند. در قوانین قبلی منجمله ضوابط اجرایی بودجه شرایط و یا ممنوعیت موضوع بکارگیری صراحتاً ابلاغ می‌شد. بنابراین این بخش از قانون فرصت جدیدی است که سازمان‌ها می‌توانند در زمینه‌های مختلف از آن استفاده نمایند و در مواردی می‌توانند موجب تقویت واحدهای بانک بویژه فعالیت‌های تخصصی می‌شود. البته مطابق ماده مذکور میزان کارکرد بازنشستگان به اشکال فوق‌الذکر نباید از یک سوم مدت حضور رسمی کارکنان تجاوز نماید.

ج- راهکارهای پیشنهادی

● استفاده بهینه از فرصت ایجاد شده در زمینه بکارگیری بازنشسته‌های فعال و متخصص در زمینه‌های مختلف مورد نیاز

مشتریان و هماهنگی شعب، کلیه موارد مربوط به مشتریان را اداره و هدایت می‌کند. در خصوص دریافت نظر مشتریان نیز در دوره‌های مختلف، روابط عمومی با هماهنگی واحدهای ذیربط نسبت به توزیع پرسشنامه اقدام می‌نماید.

ب- وضع آینده بر اساس قانون مدیریت خدمات کشوری

به نظر می‌رسد براساس مواد قانونی ۲۵ الی ۲۸ و ۳۶ الی ۳۹، بخش صف بانک که دارای شعب و مشتری می‌باشند بایستی آمادگی بیشتری پیدا کند تا با شیوه‌های علمی مشتری‌مداری در جهت پاسخگویی و جلب رضایت ارباب رجوع گام‌های نو بردارند. مطمئناً این فصل بدون توجه به نظریات مشتری و نظرسنجی از آنها امکانپذیر نیست.

ج- راهکارهای پیشنهادی

۱- تعیین روش‌های مناسب برای اعلام مراحل، زمان و کیفیت و استاندارد ارایه خدمات بانک و تغییرات آنها به عموم مردم
۲- استفاده از ارزشیابی ۳۶۰ درجه در بخش صف بانک

۳- تهیه فرم‌های مورد نیاز و ایجاد بستر اطلاع‌رسانی الکترونیکی

۴- اطلاع‌رسانی الکترونیکی حداکثر ظرف مدت یکسال

۵- بازنگری تعیین شاخص برای میزان رضایت آنان از خدمات دولتی

۶- بازبینی و اصلاح فرآیندهای مورد عمل و روش‌های انجام کار

۷- تعیین شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری بهره‌وری و کارآمدی فعالیت‌ها

◆ **بکارگیری بازنشستگان متخصص بعنوان اعضای کمیته‌ها، کمیسیون‌ها، شوراهای، مجامع و خدمات مشاوره‌ای غیرمستمر، تدریس و مشاوره‌های حقوقی (ماده ۹۵) به عنوان راهکار پیشنهاد می‌شود**