

بخش دوم و پایانی میزگرد «مراکز ارزیابی و مدیریت جانشین پروری»

# پرورش مدیر آینده با رویکرد توسعه مداری



## اشاره

یکی از برنامه های کلیدی در توسعه مدیریت، بی تردید فرهنگ سازی و برنامه ریزی برای آینده است. ازسوی دیگر سازمانها و بنگاههای آینده به دلیل چالشهای پیش روی صنعت و رقابتی شدن بازار جهانی نسبت به گذشته به تعداد بیشتری از مدیران نیازمند هستند.

در این میان مدیران امروز بویژه در سطح ارشد در به کارگیری مراکز ارزیابی با رویکرد توسعه مدارانه و آینده نگر به منظور کشف استعدادها و پرورش و تربیت مدیران فردا نقشی اساسی برعهده دارند.

تردید نیست که تجهیز سازمانها و بنگاههای کشور به مراکز ارزیابی، بانک اطلاعاتی مدیران و تقویت مراکز آموزش مدیریت کشور در ارتقای سطح دانش و مهارت و قابلیت‌های مدیران، زمینه و شرایط لازم را برای سرمایه گذاری و استفاده بهینه در پرورش مدیران آینده فراهم می سازد و به تعبیری دیگر پرورش مدیر شایسته، تعالی فرد و سازمان را در پی خواهد داشت.

در نخستین بخش میزگرد که در شماره گذشته تقدیم علاقه مندان شد شرکت کنندگان در بحث بر نکاتی عمده نظیر ضابطه مند بودن پذیرش مدیران، انتخاب استعدادهای مدیریتی برپایه استانداردها و شایستگی ها، توجه جدی به ارزیابی و اندازه گیری، نقش موثر مدیران ارشد در جانشین پروری، ضرورت سرمایه گذاری برای پرورش مدیران آینده در کلاس جهانی، توجه به رویکرد درون زایی و نخبه پروری و... تاکید داشتند.

دومین و آخرین بخش میزگرد که پیش روی شماست با اشاره به تجربه ها و پژوهشهایی که در زمینه پرورش مدیر در کشور صورت گرفته است در نهایت بر این نکته تاکید دارد که استعدادیابی از درون یا بیرون سازمان و پرورش مدیران آینده نیازمند یک رویکرد جامع است که مراکز ارزیابی قادرند پاسخگوی این نیاز مبرم باشند.

باسپاس دوباره از صاحب نظران و استادان شرکت کننده در بحث، بخش پایانی میزگرد را از نظر می گذرانیم که امید است مورد توجه خوانندگان فهیم تدبیر قرار گیرد.

### بهراد ابوالعلائی:



دکترای مدیریت دولتی با گرایش منابع انسانی. دارای سوابق مدیریتی در حوزه مدیریت منابع انسانی، قائم مقام مدیرعامل ایران خودرو در برنامه ریزی و توسعه منابع انسانی

### اکبر اسمیران نسب:



دکترای مدیریت از دانشگاه منچستر انگلستان، معاون دفتر امور مدیران ارشد نهاد ریاست جمهوری

### محمدعلی بابایی زکلیکی:



دکترای مدیریت بازرگانی از دانشگاه سوئین برن استرالیا، عضو هیأت علمی و مدیر پژوهشی دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی دانشگاه الزهراء، مدیرعامل شرکت خدمات مدیریت بهسو

### شهرام رحیمی:



دکترای روانشناسی سازمانی - صنعتی، از بریتانیا، فوق دکترای کاربردهای روانشناسی صنعتی در کشورهای در حال توسعه، مشاور صنعت

### سیداحمد طباطبایی:



دکترای مدیریت دولتی با گرایش توسعه، دارای مقالات علمی در مدیریت و توسعه، مدیرکل دفتر آموزش و بهسازی نیروی انسانی سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

### عباس غفاری:



فوق لیسانس مدیریت دولتی، دارای سوابق مدیریتی در مراکز آموزشی، برنامه ریزی و سیستم ها و منابع انسانی، مدیر برنامه ریزی و جذب سازمان گسترش و توسعه صنایع ایران

**دکتر ابوالعالایی:** با تشکر مجدد از حضور میهمانان ارجمند در میزگرد تدبیر، در آغاز بخش دوم و پایانی میزگرد از آقای مهندس غفاری تقاضا می‌کنم لطف کنند با مراجعه به تجربه اخیر سازمان گسترش در تاسیس مرکز ارزیابی، به کارگیری مرکز ارزیابی و برنامه‌های آینده سازمان گسترش برای پرورش مدیران توضیحاتی را برای خوانندگان بدهند.

**مهندس غفاری:** خوشبختانه در سازمان گسترش این دیدگاه وجود دارد که مدیران باید دارای صلاحیت‌های تعریف شده

الگوی مناسبی که سازمان برای شایستگی‌های خودش می‌خواست طراحی شد و با تعامل‌های متعدد با مدیران ارشد سازمان، این الگو بیرون آمد و در نتیجه ۸ شاخص اصلی برای مدیران ایدرو با شعار تربیت مدیران در کلاس جهانی استخراج شد. این ۸ شایستگی هر یک به سه زیر معیار تقسیم شد و در نتیجه ۲۴ معیار مورد ارزیابی قرار گرفت.

در این مورد به ارزیابانی نیاز بود که دید مدیریتی داشته باشند، و انتظارات سازمان را به خوبی بشناسند. ۴۴ نفر در دوره آموزشی به

گرفت. در واقع نقاط ضعف یا عدم تطابق با شایستگی‌های موردانتظار به عنوان یکی از نتایج ارزیابی کانونهای ارزیابی، در جهت هدفمند کردن آموزشها استخراج گردید.

به نظر من نمی‌شود یک مدل عمومی را هم در کمپانیهای اروپایی، هم در آسیای میانه و هم در خاورمیانه قابل اجرا دانست. بنابراین مدل باید برای هر سازمانی به طور مجزا تعریف شود. ۸ ویژگی اصلی که قبلاً اشاره شد عبارتند از: گستردگی تفکر، قضاوت و تصمیم‌گیری، ارتباطات و کارگرومی، منش، اخلاق حرفه‌ای، رهبری و مدیریت عملکرد. هر یک از اینها هم به



(COMPETENCY) باشند.

بعد از کنفرانس منابع انسانی که در آبان ماه سال گذشته در تهران برگزار شد، یکی از کارگاههای آموزشی، تشکیل کانون ارزیابی (ASSESSMENT CENTER) بود که توسط آقای دیوید شاربلی اداره شد و سازمان گسترش به این نتیجه رسید که بحث کانون ارزیابی را عملیاتی کند.

### الگوی شایستگی‌ها

به دنبال این مسأله، یک شرکت مجری که در زمینه HRM فعالیت داشت انتخاب شد.

عنوان ارزیاب شرکت کردند، فرایند ارزیابی را آموختند و آموزشهای لازم به آنها داده شد. کانون ارزیابی برای ارزیابی ۳۵۰ مدیر تشکیل شد که عملاً ۳۱۳ نفر در این برنامه شرکت کردند. یکی از اهدافی که از تشکیل کانون ارزیابی در سازمان گسترش مطرح بود، تعیین مدل شایستگیهای سازمان بود که انجام شد. دیگر اینکه با توجه به مدل شایستگی، توانایی ارتقای مدیران میانی به مدیر ارشد مورد ارزیابی قرار گرفت. در عین حال که بحث ارتقای شغلی مدیران مطرح می‌شد، بحث کارراه آموزشی آنها نیز مورد توجه قرار

زیر مجموعه‌های خودش تقسیم می‌شود. مبانی که تعریف شدند، پشتوانه‌هایی از استانداردهای جهانی را هم دربرداشته است. با توجه به این موارد، از هر مدیری یک روز وقت گرفته شد و در کانون ارزیابی شرکت کرد و این ویژگیها مورد ارزیابی قرار گرفت. چهار روش در اینجا به کار گرفته شد که عبارتند از: بحث گروهی، بازی نقش (ROLE PLAYING)، ارائه تحلیلی و تمرین نوشتاری (کارتابل)، تست پریم که رویایی بودن آزمونهای دیگر را تست می‌کند مورد آزمون قرار گرفت. در هر مرحله‌ای یک کاندیدا توسط یک ارزیاب



### دکتر ابوالعالایی:

**بعد از اجرای مراکز ارزیابی، ضرورت دارد که ما برنامه پرورش و آموزش داشته باشیم و بتوانیم از طریق مراکز توسعه و براساس نتایج حاصل از مراکز ارزیابی، شایستگی ها را در افراد تکمیل کنیم.**

**یکی از موانع فرهنگی تربیت و پرورش مدیران فردا، نبود توجه و حمایت مدیران ارشد امروز است.**

**سازمانهای آینده به دلیل چالشهای پیش روی صنعت به تعداد بیشتری از مدیران نیاز دارند که نسبت به مدیران امروز شایسته ترند.**

**درون زایی و استعدادیابی از درون سازمانها، یک تجربه موفق و قابل توصیه است.**

**استعدادیابی از درون یا بیرون سازمان و پیدا کردن مدیران آینده، نیاز به ابزار، روش و رویکرد جامع دارد که مرکز ارزیابی می تواند این نیاز را پاسخگو باشد.**

**باید ابزارها و فنون اندازه گیری و آزمون در مراکز ارزیابی طراحی شود.**

**مراکز ارزیابی باید انتخاب و تربیت ارزیابان را در دستور کار خود داشته باشند.**

مورد ارزیابی قرار گرفت. یعنی در چهار بحث، چهار ارزیاب راجع به یک کاندیدا اظهار نظر می کردند و یک شایستگی توسط دو ارزیاب مورد توجه قرار می گرفت. در پایان روز بعد از اتمام کار ارزیابی، یک جلسه تحت عنوان WASH UP تشکیل می شد و ارزیابها نقطه نظرات خود را با یکدیگر تطبیق می دادند. کاندیداها در ۵ درجه ارزیابی و رتبه بندی می شدند. درجه ۵، مدیر در کلاس جهانی بود که متاسفانه در قانون ارزیابی اول ما فردی را در این درجه نداشتیم. در درجه ۴ از نظر ما کسانی بودند که ویژگیهای مطلوب داشتند. در درجه ۴ مثبت یک نفر را داشتیم و در درجه ۴، تعداد ۴ نفر و درجه ۴ منفی، ۴۴ نفر را برگزیده داشتیم. یعنی در مجموع ۴۹ نفر از کسانی بودند که در کارراه ارتقای شغلی و کارراه توسعه آموزشی قرار خواهند گرفت. و درجه ۳ مثبت نیز در صورت موافقت مدیران آنها در دوره مدیریت اجرایی هم سطح کارشناسی ارشد شرکت خواهند کرد.

دکتر بابایی: اگر اساتید محترم اجازه دهند خلاصه ای از نتایج تحقیقی که از شرکتهای هولدرینگ در ایران طی دو سال گذشته انجام گرفته است خدمت دوستان عرض کنم.

### نتیجه یک تحقیق

سوالاتی از افراد می شود که فرایند گزینش مدیران در شرکتهای تابعه خود به چه نحوی است؟ بیش از نیمی از شرکتهای به این سوال پاسخ نمی دهند و یا کلیاتی را مطرح می کنند. ۱۰ درصد از شرکتهای به سیاست گزینش از داخل و ۱۰ درصد آشنایی با صنعت را ملاک گزینش مدیر انتخاب کردند. ۱۰ درصد به تدوین دستور عمل و اجرای طرح جایگزینی اشاره داشتند. در جای دیگر از این تحقیق سوال می شود که آیا نظام جایگزینی مدیران استقرار یافته است؟ ۳۰ درصد افراد می گویند که یا به فکر هستیم، یا در حال جایگزینی هستیم. از شرکتهای پرسش می شود که آیا مرکز ارزیابی دارند؟ ۲۵ درصد جواب مثبت می دهند، ولی منظورشان در بررسیهای بعدی این است که فقط از آزمونهای مثل هوش و شخصیت استفاده می کردند و تلقی آنها از مرکز ارزیابی چیزی نبوده که موضوع صحبت جلسه امروز ما است؛ یعنی از رفتار، قابلیت های فرد را بسنجیم و متوجه شویم که وی در شغل آینده اش به چه نحوی عمل خواهد کرد.

از شرکتهای پرسش می شود که آیا از مشاور بیرونی استفاده می کنند؟ ۲۵ درصد پاسخ مثبت می دهند. سوال می شود که آیا این تصمیم شما توسط کمیته خاصی گرفته می شود؟ ۲۵ درصد جواب مثبت می دهند. اما آخرین سوال این است که آیا تصمیم توسط هیات مدیره شما اتخاذ می شود؟ ۷۰ درصد می گویند بله.

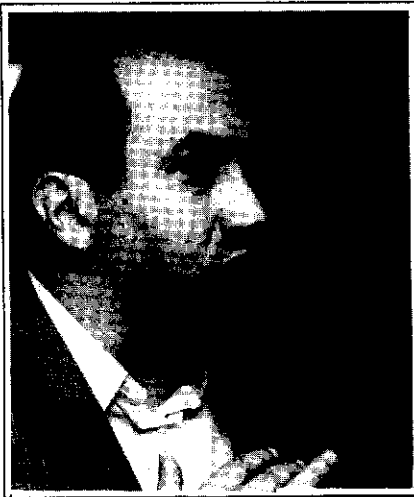
وقتی این نتایج را در جایی دیگر مطرح کردم، شنوندگان گفتند که این مسأله تحقیق لازم ندارد. ما می دانیم که فرایند انتخاب مدیران در کشور ما چگونه است.

جمع بندی اینکه اگر ما انتخاب مدیران را ضابطه مند کنیم و به این باور برسیم که این امر یک علم است، همچنین این کار مهم سرمایه گذاری و صرف وقت نیاز دارد، ضمناً اعتقاد داشته باشیم که مدیر شدن زمان بر است و به صلاح و صرفه کشور و سازمان نیست که از روش سعی و خطا استفاده شود، در آن صورت می توان امیدوار بود که نظام انتخاب مدیران بتواند قابلیت و سطح توانمندی سازمانهای ما را اعتلا بخشد.

دکتر ابوالعالایی: ۲ نوع تعریف از قابلیت رایج است: ۱- مجموعه قابلیت ها این توانایی ها را به افراد می دهد که یک شغل و مسئولیت را، در حد بالاتر از متوسط انجام دهند. ۲- تعریف آرمان گرایانه تر این است که اگر قابلیت ها در فرد وجود داشته باشد، عملکرد او را به عملکرد عالی تبدیل می کند. اگر تعریف دوم را بپذیریم، در آن صورت کمتر کسی را می توان پیدا کرد که همه آن قابلیت ها را داشته باشد.

جک ولش در کتاب خود با اشاره به تجربیات خود می گوید: وقتی فرایند انتخاب مدیرعامل بعد از من مطرح شد، متخصصان منابع انسانی شرکت فهرست بلندبالایی از قابلیت ها و شایستگی ها را فراهم کردند و در جلسه ای پیش من مطرح کردند و من هم براساس تجربه شخصی، چند قابلیت به آن فهرست اضافه کردم و در نهایت به مجموعه ای دور از دسترس تبدیل شد که به تعبیر ایشان حضرت مسیح هم نمی تواند از آن قابلیت ها و استانداردها عبور کند.

بنابراین در مراکز ارزیابی دنبال افرادی می گردیم که نزدیکترین و شایسته ترین فرد به مدل ما باشند، اما کمتر کسانی را پیدا می کنیم که قابلیت ها را در حد اعلا داشته باشند. در این صورت فعالیتی که بعد از اجرای مراکز ارزیابی



### دکتر اسمریان:

یکی از هدفهای رویکرد مراکز ارزیابی، «سنجش قابلیتها» است.

اگر بعد از ارزیابی قابلیتها مدیرانی که صلاحیت احراز بست را ندارند از سیستم کنار گذاشته نشوند، انگیزه برای پرورش مدیران کم خواهد شد.

از آنجا که تجزیه و تحلیل شغل برای پستهای مدیریتی در کشور وجود ندارد، بنابراین امکان تناسب شخص و شغل به منظور تعیین نیازهای آموزشی مدیران از این طریق منظور نیست.

مراکز آموزش مدیریت در کشور، در بحثها فراگیران را به جالش وادار نمی کنند و برای مسایلی که آنان در محیط کاری مواجهند، راهکارهای کاربردی ارائه نمی دهند.

مدیر حرفه ای نسبت به کارش مسلط است و ما باید به دنبال تربیت مدیران حرفه ای باشیم.

مراکز ارزیابی باید مدیران را براساس ضوابط و استانداردها ارزیابی کرده و به آنها گواهینامه براساس سطح معلومات و مهارت و تجربه شان بدهند.

مراکز ارزیابی با ضابطه کردن انتصاب مدیران می توانند نقش بسزایی در امر پرورش مدیران داشته باشند.

واحد جداست. آموزش برای انباشت اطلاعات و کاری است که الان باید انجام داد. اما توسعه برنامه ریزی آینده است. آموزش رویکردی دانشگاهی دارد و هدف ارزیابی به دانش کلی. مثل کارکردن یک دستگاه. من فکر می کنم توسعه مدیریت گسترده گی زیادی دارد. در نتیجه باید به چشم دیگری به آن نگریست.

مدیرعامل یکی از شرکتهای بزرگ این مملکت در یکی از سخنرانیهای خود به مدیران می گفتند که توسعه، یک جور قطار است که در حال حرکت است و سازمان قطار را گرفته و راه انداخته است. حالا شما می خواهید سوار شوید یا نشوید. می توانید پایین بایستید و سنگ پرتاب کنید یا اینکه می توانید سوار شوید. اگر سوار شوید در کوبه آخر و یا در کوبه اول قرار بگیرید، و این به اختیار شماست و گر نه مدام به من بگویید که آموزش بدهید و مرا مدیر کنید من نمی توانم. فکر می کنم با این نوع ذهنیت، برنامه توسعه باید نوشته شود.

دکتر اسمریان: یکی از اهداف رویکرد «مراکز ارزیابی» سنجش قابلیتهاست. چنانکه، مراکز ارزیابی را در بخش دولتی و خصوصی ایجاد کردیم و تناسب شغل و شاغل را سنجیدیم، اگر سیستم خروجی نداشته باشد، رویکرد مرکز ارزیابی کارایی نخواهد داشت؛ یعنی اگر بعد از ارزیابی قابلیتها مدیرانی که صلاحیت احراز بست را ندارند از سیستم کنار گذاشته نشوند، انگیزه برای پرورش مدیران کم خواهد شد و مدیران، تشنه توانمندسازی خود نخواهند بود. چارلز هندی می گوید: وقتی مدیر تشنه آموزش و پرورش خود می شود که بداند پست مدیریتی که احراز کرده از صلاحیتهای او فراتر رفته است.

یکی از ابزارهای رویکرد مرکز ارزیابی، تجزیه و تحلیل شغل (JOB ANALYSIS) است. از آنجا که تجزیه و تحلیل شغل برای پستهای مدیریتی در کشور وجود ندارد، بنابراین امکان تناسب شخص و شغل (JOB - PERSONALITY FITNESS) به منظور تعیین نیازهای آموزشی مدیران از این طریق مقدور نیست، امید است با پشتیبانی واقعی مدیریت ارشد، این امر مهم با تاسیس مراکز ارزیابی فراهم آید.

دکتر بابایی: رویکرد مراکز ارزیابی مرحله ای دارد. اما دو مرحله آن خیلی کلیدی و اساسی است. یکی تعیین شرایط احراز یا خاصه است که به قول جک ولش، هیچکس نمی تواند همه آن

ضرورت پیدا می کند این است که ما برنامه پرورش و آموزش داشته باشیم و بتوانیم از طریق مراکز توسعه و براساس نتایج حاصل از مراکز ارزیابی، این شایستگی ها را در افراد تکمیل کنیم. از آقاسی دکتر رحیمی خواهش می کنم درباره مراکز توسعه و ارتباط آنها با مراکز ارزیابی بویژه نقشی که درباره پرورش مدیران دارند توضیحاتی را بفرمایند.

دکتر رحیمی: مراکز ارزیابی و مراکز توسعه همیشه به هم وصل هستند. منظور از مراکز ارزیابی؛ یعنی انتخاب سطح قابلیت ها و شایستگی های عده ای از افراد و مراکز توسعه به معنی شناسایی فرصتهای بهبود فرد در روند انجام وظایف روزمره.

مراکز توسعه، برنامه آموزشی برای کسی نمی نویسند و فقط نقاطی را که فرد در آن نیاز به توسعه دارد، پیدا می کنند.

توسعه نه اینکه کسی دیگر آموزش دهد و من یاد بگیرم. در برنامه توسعه نقش فرد در توسعه خود بسیار مهم است، و توسعه به معنی انباشت دانش به صورت مدرسه ای نبوده و قسمت های کاربردی آن را شامل می شود.

ما یادگیری مستقیم داریم. برای مثال سرکلاس به فرد اطلاعات داده می شود. در دنیای مدرن یادگیری مستقیم کنار زده می شود و چیزی که توسعه بر آن تاکید دارد، یادگیری در موقعیت کاری و یادگرفتن است.

به مثال شاگرد اول دانشگاه بسیار معروف نگاه کنید، وقتی که می خواهد کار را شروع کند می گویم صفر کیلومتر است؛ یعنی انباشت دانش دارد، ولی مهارت ندارد.

من فکر می کنم یکی از اولین کارها در توسعه، فرهنگ سازی است و اینکه توسعه یک خیابان یک طرفه نیست (از سازمان به فرد) و یا توسعه به معنی گرفتن مدرک نیست. در یکی از سازمانهای ایرانی یک سال و نیم کار کردیم تا از سر مدیران خارج کنیم که بعد از آموزش، گواهینامه نمی گیرند.

همچنین بعد از طی این مدت بالاخره توانستیم نام اداره آموزش را به اداره یادگیری و توسعه تغییر دهیم و عملکرد آن را هم به همان نحو تنظیم کردیم. در نتیجه در این سازمان ذهنیت عوض شده و یادگیری و توسعه همه جانبه مطرح است و اصولاً آموزش از بالا به پایین دیگر مطرح نیست.

بسه اعتقاد من مراکز توسعه نباید دست اداره های آموزش باشند. مراکز توسعه یک

**دکتر ابوالعلائی:** مثل بقیه بحثهایی که در حوزه مدیریت داریم، این بحث به نوعی با حمایت و تعهد مدیریت ارشد سازمان مرتبط می شود که هم می تواند زمینه ساز و محرک اولیه باشد و هم می تواند در ادامه راه کمک کند.

یک سوال کلی تر این است که مدیران امروز برای تربیت و پرورش مدیران فردا چه نقشی دارند و چه مسئولیتی به عهده آنهاست. شاید یکی از موانع فرهنگی ترویج این طرحها در سازمانهای ما به فقدان همین عامل بازگردد، یعنی نبود توجه و حمایت مدیران ارشد. بنابراین سوال به صورت خاص این است که مدیران امروز در استعدادیابی و پرورش مدیران فردا چه نقشی باید داشته باشند؟

**دکتر طباطبایی:** بحثهایی که اساتید محترم مطرح کردند به نوعی به این مساله اشاره دارد که به اعتقاد صاحب نظران مهمترین نقش مدیر در مدیریت سازمانها، اعم از مدیران ارشد که راهبری سازمانها را برعهده دارند یا مدیران میانی و مدیران پایه، پرورش مدیران و تربیت جانشین برای سطوح مختلف مدیریت است.

من دوست دارم به نکته ای اشاره کنم. باتوجه به اینکه هرچه از زمان گذشته به جلوتر می آییم، تحولاتی در مدیریت اتفاق می افتد. برای مثال بحث آموزش به توسعه مربوط می شود و ابعاد توسعه نیز خیلی وسیعتر از آموزش می شود. یا نقش مدیر به رهبری می آید و ابعاد آن وسیعتر می شود. خود مراکز پرورش هم در ادامه مراکز ارزیابی است و یا به تعبیر دیگر الان مراکز ارزیابی صرفاً با رویکرد ارزیابی مدارانه خیلی مورد تاکید نیست.

### رویکرد توسعه مدارانه

از دهه ۱۹۶۰، این مفهوم که بیشتر مطرح می شود رویکرد آن جنبه مثلاً مانتیورینگ، کنترول و نظارت دارد و رویکرد آن بیشتر گذشته نگر است و جنبه مالی را اندازه گیری می کند و در واقع بیشتر به نظر مدیر متکی است. بیشتر ارزیابی و اندازه گیری، مورد نظرش است، سنجش می کند و کار عملی انجام می دهد و تاکید عمده اش انجام تکالیفی است که برعهده اش قرار دارد.

اما هرچه بیشتر به جلوتر می آییم مشاهده می کنیم تحولاتی اتفاق می افتد، یعنی مراکز ارزیابی هم به سمت مراکز توسعه و پرورش کشیده می شوند و گام نخست آن ارزیابی

ویژگیها را داشته باشد. مرحله کلیدی دیگر این است که آنها را چگونه بسنجیم.

اگرچه جهت گیری دنیای غرب روی قابلیت ها و شایستگی هاست؛ یعنی می گویند اساس انتخاب ما بساید روی مهارت ها یا قابلیت ها باشد. تعریف آنها هم از مهارت و قابلیت این است که مدیر در هر شرایطی بتواند چنین کار یا رفتاری انجام دهد و اساس اینها هم رفتاری اند. اما به این معنی نیست که ما چیزهای دیگر را نباید لحاظ کنیم. شرایط احراز می تواند شامل دانش باشد نظیر دانش حقوقی و یا دانش مالی اگر قرار باشد مدیر، سازمان خود را اداره کند باید بتواند هزینه و روندهای اقتصادی را تجزیه و تحلیل کند. ویژگیهای اعتقادی هم نظیر ارزشها، نگرشها در باطن فرد است. ولی به هر حال آنها هم مبنای تصمیم گیری اند و باید لحاظ شوند. اما توجه داشته باشیم که برخی ویژگیهای شخصیتی با آموزش هم به آسانی تغییر نمی کند. پس در مراکز ارزیابی، ما به دنبال یک سری معیارها و شاخص ها هستیم که می تواند شامل همه اینها باشد، ولی اساس روی قابلیت ها است.

### نکته های کلیدی

اما نکته کلیدی که اغلب در ایران، کمتر به آن بها داده می شود استفاده از مدلهایی است که در کشورهای دیگر جافتاده است و ما بدون اینکه آنها را بومی کنیم و یا تعریف درستی از آنها داشته باشیم، یا روی چارچوب نظری آنها شناخت دقیقی داشته باشیم، آن مدلها را اجرا می کنیم. بنابراین یک نکته این است که ما اگر می خواهیم از این مدلها استفاده کنیم، آگاهانه تر و با درک عمیق استفاده کنیم یا بومی کنیم و استفاده کنیم و یا تعریف دقیقی برای استفاده داشته باشیم. نکته دوم اینکه راز موفقیت کانونهای ارزیابی هم این است که تعداد معیارها به حداقل کاهش پیدا کند. زیرا ما می خواهیم اولاً این معیارها را ملاک رتبه بندی و درجه بندی افراد بکنیم. پس اگر تعداد آنها خیلی زیاد باشد ما دچار مشکل می شویم. باید تعداد آنها کم باشد که بتوانیم افراد را رتبه بندی کنیم. ثانیاً در آزمونها یا سنجش شاخصها مشکل خواهیم داشت، اگر تعداد معیارها زیاد باشد، باید برای هر کدام یک تمرین داشته باشیم و در این حالت ممکن است زمان مرکز ارزیابی ۲ هفته طول بکشد. بنابراین باید از تعداد کمتری شاخص یا مؤلفه استفاده کرد تا آزمون ها بتوانند افراد را به دقت و به آسانی بسنجند.



### دکتر بابایی:

**اگر ما انتخاب مدیران راضابطه مند کنیم و معتقد باشیم که مدیر شدن زمان بر است، در آن صورت می توان امیدوار بود که نظام انتخاب مدیران بتواند قابلیت و سطح توانمندی سازمانهای ما را اعتلا بخشد.**

**دو مرحله بسیار کلیدی در مراکز ارزیابی عبارتند از: ۱ - تعیین شرایط احراز یا شاخصها، ۲ - چگونگی سنجش.**

**در مراکز ارزیابی ما به دنبال یک سری شاخصها نظیر دانش حقوقی و دانش مالی هستیم، ولی اساس شاخصها روی مهارتها و قابلیتها قرار دارد.**

**برخی ویژگیهای شخصیتی حتی با آموزش هم به آسانی تغییر نمی کند.**

**ما اگر می خواهیم از مدلهای کشورهای دیگر استفاده کنیم بایستی با درک عمیق استفاده کنیم، یا بومی کنیم و به کار بگیریم و یا تعریفی دقیق برای استفاده داشته باشیم.**

**راز موفقیت کانونهای ارزیابی این است که تعداد معیارها به حداقل کاهش پیدا کند.**



### مهندس غفاری:

نمسی توان یک مدل عمومی را هم در کمپانی های اروپایی، هم در آسیای میانه و هم در خاورمیانه قابل اجرا دانست.

ویژگیهای شایستگی برای مدیران ایدرو با شعار تربیت مدیران در کلاس جهانی عبارتند از: گستردگی تفکر، قضاوت و تصمیم گیری، ارتباطات و کار گروهی، منش، اخلاق حرفه ای، رهبری و مدیریت عملکرد.

در سطح مدیران میانی برای تبدیل شدن به مدیران عالی، توسعه توان رهبری نقش مهمی دارد.

یکی از برنامه های سازمان گسترش برای اینکه اقبال عمومی به سمت کانونهای ارزیابی گرایش پیدا کند این است که برای کاندیدها گواهینامه صادر کند.

در سازمان گسترش براساس طرح مدیران آینده، کارشناسان مستعد را شناسایی کرده و برای مدیریت میانی پرورش می دهیم.

ما در حال تشکیل بانک اطلاعات مدیران صنعت در سطح کشور هستیم و پیش بینی می کنیم که اطلاعات دوازده هزار مدیر در سطح کشور در این بانک جمع آوری شود.

ارزیابی توسعه مدار باید ضمن توجه به مراکز ارزیابی به مراکز پرورش مدیران نیز بیشتر پردازند. حتی نیازی نیست که اینها دو مرکز شوند و از آموزش جدا شوند. مراکز ارزیابی و پرورش مدیران می توانند در واقع در یک واحد عمل کنند. بنابراین مراکز ارزیابی با مقوله آموزش به معنای TRAINING و انتقال اطلاعات و دانش مورد نیاز برای آن شغل به طور طبیعی تفاوتی دارد که باید به دقت مورد شناسایی قرار گیرند.

مهندس غفاری: زمانی که نتیجه گرفتیم کانونهای ارزیابی می توانند کارراه آموزشی فرد را مشخص کنند، به این مفهوم نبود که توسعه دقیقاً توسط آموزش صورت می گیرد، منظور هدفمند شدن آموزشهاست.

در طرح مدیران آینده، بحث توسعه کارشناسان برای تبدیل شدن به مدیر میانی عموماً در شرکتهای خودشان صورت می گیرد، یعنی در آنجا توسعه پیدا می کنند و آموزش هم می تواند بخشی از آن باشد. در سطح مدیران میانی برای تبدیل شدن به مدیران عالی، توسعه توان رهبری نقش مهمی دارد.

یک مرکز مطالعاتی در کانادا در مورد توسعه قدرت رهبری در مدیران، تحقیقی را ارائه کرده است که نتیجه آن چنین است: ۴۲ درصد از این توسعه به چالشهای حین کار، ۲ درصد برای مواجهه با سختی ها و بروز اشتباهات و آسیب های شخصی که برای فرد در حین کار پیش می آید منظور شده است. ۱۶ درصد به ارزیابی ۳۶۰ درجه ای افراد که باز خوردی از اظهارات مافوق و مادون فرد به او انتقال یافته اختصاص داده شده است و فقط ۲۰ درصد به آموزش از دیگران تخصیص یافته است.

دکتر ابوالعلائی: از آقای دکتر اسمریان تقاضا می شود نظرات خود را درباره نقش مدیران امروز در پرورش آینده مطرح فرمایند.

دکتر اسمریان: سوال مهم این است که اگر ما آمدیم مراکز ارزیابی را ایجاد کردیم و نیازهای آموزشی مدیران را مشخص کردیم، آیا سیستم آموزش مدیریت کشور تامین کننده نیازهای مدیران فردا خواهد بود؟ سیستم آموزشی ما LEARNING MANAGEMENT است، در حالی که در مراکز آموزش مدیریت این هدف LEARNING TO MANAGE است. مراکز آموزش مدیریت در کشور، در بحثها فراگیران را

است. گام مهمتر و اساسی تر همان بحث پرورش است که کمتر در گفتگوهای امروز مورد بازشناسی قرار گرفت. من دوست دارم روی این بخش تاکید کنم.

در مراکز ارزیابی و پرورش مدیر که رویکرد آن توسعه مدارانه است، کنترل و نظارت نیست، یعنی بجای مانیتورینگ، متورینگ است. مراکز ارزیابی صرفاً به عنوان ابزار عمل خواهند کرد و در خدمت پرورش مدیر قرار می گیرند.

آموزش و توانمندسازی به نوعی که آقای دکتر رحیمی هم اشاره فرمودند نه از بعد صرفاً دادن دانش، بلکه دادن مهارت و توسعه مهارتها مطرح است. در بحث برنامه ریزی هم از لحاظ شغلی حرف اساسی را می زند، یعنی تعالی توسعه فرد و سازمان.

در اینجا رویکرد، توسعه مدار است. نظام ارزیابی ساختارمند شکل می گیرد و صرفاً سلیقه مدیر نیست. در گذشته مدیر نقش اصلی را داشت، ولی در اینجا کارشناسان ارزیابی حرف اول را می زنند. جنبه رقابت و قضاوت در آن خیلی شدید است. نتیجه گرایی و مشتری گرایی در آن حاکم است. یا به تعبیر دیگر الان شاخصهای مشتری گرایی و الگوی توسعه مدار ارزیابی، بیشتر مورد تاکید است.

اهمیت بحث عدالت و شایستگی و آموزشهایی که براساس ملاکهای حرفه ای باید مورد تاکید قرار گیرد و متکی بر همان نیمرخ شغلی است که باید برای مدیران طراحی شود، یا نیازهای شغلی و تناسب بین شغل و سازمان همواره مورد تاکید است. رویکرد آینده نگر در ارزیابی توسعه مدار، خیلی مورد تاکید است و تحول عمیقی را ایجاد کرده است، حتی در بحثهای اقتصاد توسعه هم مطرح است. اگر برنامه ریز از الگوهای سنتی و خطی به یکباره بتواند در الگوی آینده نگر قرار گیرد، در آن فضای رقابتی قادر خواهد بود تشخیص بدهد که چه کارهایی باید بکند. یعنی اگر ده سال دیگر این روند ادامه پیدا کند حتی اگر ۵ درصد رشد داریم در مقایسه با کره چقدر عقب خواهیم افتاد. بنابراین این رویکرد می تواند وضعیت حال و آینده ما را خیلی بهتر تصویر کند.

توانمندسازی مدیرانی که باید با رویکرد استراتژی های سازمان همگام شوند، در الگوی توسعه مدار بسیار مورد تاکید است، بخصوص در ویژگیهایی مثل کار آفرینی.

بنابراین به نظر من مدیران امروز با الگوی



دکتر رحیمی:

**مراکز ارزیابی و مراکز توسعه همیشه به هم وصل هستند.**

**هدف مراکز ارزیابی، انتخاب سطح قابلیت ها و شایستگی های افراد است و منظور از مراکز توسعه، شناسایی فرصتهای بهبود فرد در روند انجام وظایف روزمره است.**

**در دنیای جدید، یادگیری مستقیم کنار زده شده است و نکته ای که توسعه بر آن تاکید دارد، یادگیری در موقعیت کاری و یادگرفتن است.**

**یکی از اولین کارها در توسعه، فرهنگ سازی است.**

**توسعه، یک خیابان یکطرفه (از سازمان به فرد) و یا به معنی گرفتن مدرک نیست.**

**مراکز توسعه یک واحد جداست و نباید دست اداره های آموزش باشد.**

**آموزش برای انباشت اطلاعات و کاری است که الان باید انجام داد، اما توسعه برنامه ریزی برای آینده است.**

**در انگلیس قانون یا توافقی کشوری به نام «حداقل میزان آموزش» وجود دارد که بر آن مبنای هیچ سازمانی نباید کمتر از آن برای کارکنان خود موقعیت آموزشی و توسعه فراهم کند.**

به چالش وادار نمی کنند و برای مسائلی که آنان در محیط کاری مواجه هستند، راهکارهای کاربردی ارائه نمی دهند.

### مدیر حرفه ای

مورد دیگر آنکه از آنجا که مدیریت نقش مهمی را در تحقق اهداف سازمانها ایفا می کند و رشد اقتصادی، توسعه سیاسی و ثبات فرهنگی هر جامعه در دراز مدت به شایستگی های آنان باز می گردد، بنابراین ما باید به دنبال تربیت مدیران حرفه ای باشیم. مدیر حرفه ای نسبت به کسارش مسلط است و می داند چه کاری را باید انجام بدهد و چه کاری را نباید انجام ندهد. وقتی این دو اتفاق مهم رخ داد، جامعه او را به عنوان مدیر موفق می شناسد و برای مدیران دیگر معیار می شود.

حرفه مدیریت، مثل حرفه پزشکی است که شغل حصره اش است و قسم می خورد که حرفه اش را به نحو احسن انجام دهد و اگر خودش را روزآمد (UP TO DATE) نکند، نظام پزشکی اجازه ادامه طبابت نمی دهد و پروانه اش را باطل می کند.

در امر حرفه مدیریت نیز مراکز ارزیابی باید در امر پرورش مدیران چنین کاری کنند که مدیران را براساس ضوابط و استانداردها ارزیابی کرده و به آنها گواهینامه براساس سطح معلومات و مهارت و تجربه شان بدهند، مثل انجمن مدیریت انگلیس که هر سال دانش و مهارت و توانایی های مدیران، را ارزیابی کرده و گواهینامه جدید صادر می کند و در مسوق به کارگیری نیروی جدید اعلام می شود مدیر برای پست B با درجه X نیاز داریم. در این صورت مراکز ارزیابی ضمن ضابطه مند کردن انتصاب مدیران، نقش بسزایی در امر پرورش مدیران می توانا داشته باشد.

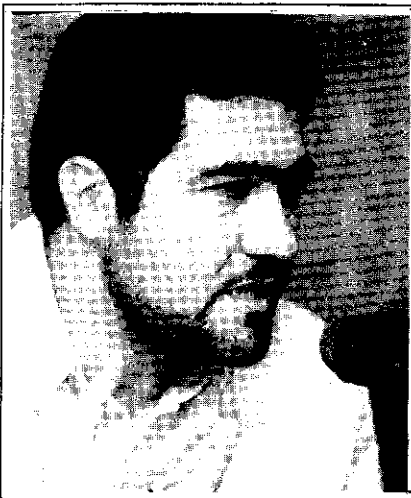
دکتر رحیمی: در انگلیس قانون یا توافقی کشوری به نام «حداقل میزان آموزش» وجود دارد که بر آن مبنای هیچ سازمانی نباید کمتر از آن برای کارکنان خود موقعیت آموزشی و توسعه فراهم کند. این مدت تا یکی دو سال پیش ۱۲ روز بود؛ یعنی هیچ فردی نباید سالی ۱۲ روز کمتر آموزش ببینند. این از آن چیزهایی است که قانونگذار می تواند در ایران آن را عمل کند. یعنی اینکه انسانها را هم برای امروز و هم برای فردا آماده می کند.

**دکتر طباطبایی:** براساس بند ب ماده ۳ برنامه جامع نیروی انسانی در برنامه سوم توسعه مدیران موظفند هر سال میانگین یکصد ساعت به طور سرانه آموزش ببینند. برای مثال سازمان گسترش براساس قانون مکلف است که برای تمام مدیران خود سرانه یکصد ساعت آموزش بگذارد. البته ممکن است در تجزیه و تحلیل به این نتیجه برسد که در تهران ۵۰ ساعت و در استانها ۱۵۰ ساعت آموزش انجام شود. طبق قانون این سرانه برای کارکنان ۴۰ ساعت است.

وقتی بحث صدساعت آموزش مطرح می شود و دستگاهی تصمیم دارد آن را عملیاتی کند، با فرمایش آقای دکتر اسمریان منافاتی ندارد که همه این توجیهات را در نظر بگیرد. مقررات هم این توجیهات را برای آن دستگاه و موسسه فراهم کرده است. اجرایی کردن تمام مفاهیمی که آقای دکتر مطرح کردند، بیش از آن در کل سازمانها و دستگاهها وجود ندارد، ولی واقعاً از لحاظ مقررات مشکلی نداریم. به بیان دیگر اشاره به تامین منابع مالی در مقررات، بحث یک درصد بودجه جاری، و یک درصد بودجه عمرانی توجیهات خوبی است. ولی این مساله مهم را باید مدیر خوش سلیقه یک سازمان، به برنامه هایی تبدیل کند که مورد اشاره آقای دکتر اسمریان است. بنابراین، این مساله نه تنها منافاتی ندارد، بلکه تاییدکننده برنامه های توسعه کشور نیز هست.

**مهندس غفاری:** یکی از برنامه های آتی معاونت منابع انسانی سازمان گسترش برای اینکه اقبال عمومی به سمت کانونهای ارزیابی گرایش پیدا کند، این است که برای کاندیداها گواهینامه (CERTIFICATE) صادر کند.

طرح دیگری که در سازمان دنبال می کنیم این است که کارشناسان مستعد را شناسایی و برای مدیریت میانی پرورش دهیم. این را به عنوان طرح مدیران آینده (یا طرح مدیران فردا) در چهار شرکت به صورت پایلوت اجرا می کنیم: شرکت ایران خودرو (که آقای دکتر ابوالعالی در این زمینه پیشگام هستند). شرکت سایپا، شرکت واگن پارس و شرکت تراکتورسازی تبریز. پایان مهراهمه زمان اتمام این طرحهاست. کسانیداها در آن تاریخ انتخاب می شوند و بعداً پرورش آنها به عنوان مدیران آینده در دستور کار قرار می گیرد و سپس این در سطح تمام شرکتهایی که توانایی این کار را



### دکتر طباطبایی:

**امروز مراکز ارزیابی صرفاً با رویکرد ارزیابی مدارانه خیلی مورد تأکید نیست.**

**مراکز ارزیابی با رویکرد توسعه مدارانه صرفاً به عنوان ابزار عمل می‌کنند و در خدمت پرورش مدیر قرار می‌گیرند.**

**در رویکرد توسعه مدارانه، آموزش و توانمندسازی نه از بعد صرفاً دانش، بلکه دادن مهارت و توسعه مهارت‌ها مطرح است.**

**رویکرد آینده‌نگر در ارزیابی توسعه مدار خیلی مورد تأکید است و تحول عمیقی را نیز ایجاد کرده است.**

**در گذشته مدیر نقش اصلی را داشت، ولی در الگوی توسعه مدار، کارشناسان ارزیابی حرف اول را می‌زنند.**

**بر اساس بند ب ماده ۳ برنامه جامع نیروی انسانی در برنامه سوم توسعه، مدیران موظفند هر سال میانگین یکصد ساعت به طور سرانه آموزش ببینند.**

**توانمندسازی مدیرانی که باید با رویکرد استراتژی‌های سازمان همگام شوند، در الگوی توسعه مدار بخصوص در ویژگی‌هایی مثل کار آفرینی بسیار مورد تأکید است.**

در مرکز ارزیابی چند قدم اصلی باید برداشته شود:

۱- تدوین فهرست یا سبد شایستگی‌ها و قابلیت‌ها که اگر در سازمانها برای مشاغل و مناصب مختلف طراحی شود می‌تواند کارسردهای خیلی متنوع‌تر و گسترده‌تر از انتخاب و توسعه و پرورش داشته باشد.

۲- باید ابزارها و فنون اندازه‌گیری و آزمون طراحی شود.

۳- از همه کسانی که مستعد هستند و می‌توانند به صورت بالقوه نیازهای آتی ما را برطرف کنند دعوت کنیم، آنها وارد فرایند ارزیابی و آزمون شوند.

۴- باید انتخاب و تربیت ارزیابها را نیز در دستور کارمان داشته باشیم و بتوانیم مراحل مختلف ارزیابی و آزمون را با رعایت همه جوانب مربوط به اعتبار و استاندارد کردن آنها انجام دهیم.

نتیجه مراکز ارزیابی تبدیل به گزارشی می‌شود که به آن گزارش بازخورد می‌گویند. این گزارش می‌تواند برای شخصی که ارزیابی شده است و برای مافوق او و مسئولان آموزشی سازمان، منشاء اثر و راهنمای فعالیت‌های توسعه‌ای باشد.

بحث آموزش و توسعه‌ای که به تبع انجام ارزیابی در مراکز ارزیابی لازم است اتفاق بیفتد مطرح شد. نهایتاً به نقش مهم مدیران امروز در ایجاد فرهنگ جانشین‌پروری و شایسته‌سالاری و استعدادیابی در سازمانها اشاره شد و اینکه مدیران به عنوان مجری اصلی این فرایند ایفای نقش کنند.

در پایان من از طرف مجله تدبیر از تمام اساتیدی که دعوت مجله را برای شرکت در این بحث مهم پذیرفتند سپاسگزار می‌کنم. متقابلاً هم از طرف این جمع و جامعه صنعتی و سازمانی کشور از مجله تدبیر سپاسگزاری می‌کنم که این فرصت را فراهم کردند تا این بحث مهم و مورد توجه سازمانها فرصت طرح و انتشار پیدا کند.

تدبیر: با تشکر مجدد، امیدواریم مباحث و دیدگاههای شرکت کنندگان در میزگرد که طی دو شماره تقدیم علاقه‌مندان شد، فتح بابی در زمینه پرورش مدیران توسعه مدار و شایسته‌سالاری در سازمانها و دستگاهها تلقی شود. تدبیر از دریافت نظرها و پیشنهادهای خوانندگان در این زمینه استقبال می‌کند. □

دارند، عملیاتی خواهد شد.

### بانک اطلاعات مدیران

بحث دیگری که طرح آن در مجله مناسب است، این است که ما در حال تشکیل بانک اطلاعات مدیران صنعت در سطح کشور هستیم. پیش‌بینی می‌کنیم که اطلاعات دوازده هزار مدیر در سطح کشور که حداقل سی سال سن و مدرک تحصیلی لیسانس و یک سال سابقه مدیریت و ۵ سال سابقه کار داشته باشند در این بانک جمع‌آوری شود.

یکی از منابع ما برای کانونهای ارزیابی، بانک اطلاعاتی ماست. بانک ما هم اکنون شامل ۱۵۰۰ رکورد از مدیران است که روی این مساله توجه ویژه معطوف می‌باشد و امیدواریم بزودی بانک اطلاعاتی مدیران با اطلاعات پنج هزار مدیر روی سایت اینترنتی سازمان قرار گیرد. مدیران از این طریق می‌توانند با بانک و یکدیگر ارتباط برقرار کنند و در صورت فعال شدن NGOهای مدیریت در آینده می‌توانیم این مهم را به آنها واگذار کنیم. این بانک می‌تواند ذخیره‌ای از توان مدیران کشور را گرد هم آورد و زمینه را برای استفاده بهینه از نیروها برای سرمایه‌گذاران و کلیه بنگاهها فراهم سازد.

**دکتر ابوالعلائی:** با اجازه دوستتان از بحث‌هایی که صورت گرفت یک جمع‌بندی داشته باشیم.

### جمع‌بندی نهایی

من اگر در قالب چند جمله یک جمع‌بندی داشته باشم نخست باید بگویم در این مورد بحث کردیم که سازمانهای آینده به دلیل چالشهای پیش روی صنعت به تعداد بیشتری از مدیران نیاز دارند که نسبت به مدیران امروز شایسته‌تر و قابل‌تر باشند.

نکته دوم، درون‌زایی و استعدادیابی از درون سازمانها، یک تجربه موفق و قابل‌توصیه است که خیلی از شرکتهای آرمانی از این تجربه استفاده کردند.

سوم، استعدادیابی از درون یا بیرون سازمان و پیدا کردن مدیرانی که باید برای آینده سازمان پرورش یابند، نیاز به ابزار، روش و رویکرد جامع دارد که مرکز ارزیابی می‌تواند این نیاز ما را پاسخگو باشد.