

مراکز ارزیابی

و مدیریت جانشین پروری



بخش نخست

اشاره

در جهان پرشتاب و جهش مند امروز سازمانها و بنگاههای موفق برای بقا و تداوم فعالیت خود و ورود به عرصه رقابت جهانی، از تحول سازمانی و مدیریتی استقبال می کنند. بی تردید پذیرش تحول نیاز به ابزار مورد نیاز خود را دارد. یکی از این ابزارها بهره گیری از روشهای پیشرفته برای جذب استعدادها و پرورش مدیران آینده با رویکرد شایسته گزینی و نخبه پروری است.

تجربه کشورهای پیشرفته نشان می دهد که پرورش و جانشین پروری مدیران، یک مقوله زمان بر و پرهزینه است و باید ضمن تلاشها و برنامه های جدی، در گزینش آنها ضابطه مند و سیستماتیک عمل کرد.

در کشور ما پیش بینی می شود با توجه به روند فعلی رشد اقتصادی و چشم انداز آینده بیست ساله کشور، سازمانها و بنگاههای ما در سالهای آینده به رقم قابل ملاحظه ای از مدیران شایسته که باید به طور عمده از درون سازمانها پرورش یابند، نیاز خواهند داشت.

از آنجا که پرورش مدیران توانمند و شایسته از بزرگترین مزایای رقابتی سازمانها و بنگاههای اقتصادی محسوب می شود و مدیران نقش بسیار اساسی در اثربخشی سازمانها دارند، لذا کشورهای پیشرفته صنعتی سالهاست که با ایجاد مراکز ارزیابی و سرمایه گذاری هنگفت در زمینه جانشین پروری، مشکل خود را در این زمینه حل کرده اند.

خوشبختانه در کشور ما چندی است که سازمانهای بزرگ صنعتی تلاشهایی را در زمینه پرورش مدیران آینده با همکاری کارشناسان آغاز کرده و طیعه یک حرکت نوین را در صنعت کشور نوید داده اند.

نظر به اهمیت مساله و نیاز مبرم مدیران ارشد بنگاهها به مقوله جانشین پروری، تدبیر این بار موضوع میزگرد را به بحث «مراکز ارزیابی و مدیریت جانشین پروری» (ASSESSMENT CENTERS AND SUCCESSION MANAGEMENT) اختصاص داده و گروهی از صاحب نظران و مدیران اندیشمند با شرکت در میزگرد، دیدگاهها و نظرات خود را متناسب با وقت جلسه بیان کرده اند.

با توجه به تنوع و تازگی موضوع و حجم مطالب، متن میزگرد در دو شماره چاپ و در اختیار علاقه مندان قرار می گیرد. ضمن سپاس فراوان از شرکت کنندگان در بحث، بخش نخست میزگرد را از نظر می گذرانیم.

◀ **بیزاد ابوالعلایی:**

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 اسعویان نسبه:**

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



◀ **محمدعلی بابایی زکلیگی:**

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



◀ **شهامت رحیمی:**

دکترای روانشناسی سازمانی - صنعتی، از بریتانیا، فوق دکترای کاربردهای روانشناسی صنعتی در کشورهای درحال 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



می‌کند. از سوی دیگر، تعداد استعدادهای مدیریتی هم محدود است. یعنی آن گونه نیست که با افزایش جمعیت، تعداد مدیران مستعد هم افزایش پیدا کند. بنابراین پیش بینی می‌شود که در سالهای آتی، رقابت برای یافتن مدیران مستعد و قابل روز به روز بیشتر شود. البته بازنشستگی های زودرس و سایر روندها باعث شده است که مدیران میانی کم کم حذف شوند، چون نسبتاً آنها جای مدیران ارشد را پر می‌کردند. براین اساس، از یک طرف تعداد استعدادهای مدیریتی محدود و تقاضا برای آنان زیاد است و از سوی دیگر دنیای آینده متفاوت

در مورد سازمانهای کشور خودمان آمار دقیقی موجود نیست. اما پیش بینی می‌شود با روند فعلی رشد اقتصادی و چشم انداز ۲۰ سال آینده کشور و عملکرد بعضی از سازمانهای بزرگ صنعتی، ما هم در سالهای آینده به رقم قابل توجهی از مدیران شایسته و کاردان که باید عمدتاً از درون سازمان پرورش پیدا کنند نیازمند خواهیم بود. در واقع دلیل توجه ماهنامه تدبیر به این بحث همین ضرورت قضیه است و امیدواریم از طریق این میزگرد توجه سازمانها و مدیران به این موضوع مهم جلب شود. من فکر می‌کنم اولین محور مورد بحث

دکتر ابوالعالی: ضمن سپاس از حضور میهمانان ارجمند در جلسه میزگرد تدبیر، در مقدمه بحث باید عرض کنم که موضوع میزگرد ظرف سالهای اخیر خوشبختانه به دغدغه بخشی از مدیران سازمانهای کشور ما تبدیل شده است. موضوع جانشین پروری برای مدیران، پیدا کردن و پرورش دادن مدیران نسلهای آینده سازمان و بحث امکان بهره‌گیری مجموعه ای از ابزارها و فنون معتبر و قابل اتکایی که برای ارزیابی و انتخاب افراد مورد استفاده قرار می‌گیرد از اهمیت خاصی برخوردار است.



از جهان امروز گذشته است. بنابراین خیلی بعید است که ما تصور کنیم افرادی که الان عهده دار مسئولیت هستند بتوانند شرایط آینسده را هم اداره کنند.

اگر رقابت جهانی و یا سمت گیری به سوی کلاس جهانی که امروز شعار بسیاری از سازمانهاست در نظر بگیریم، تحقق این امر مستلزم داشتن مدیرانی در سطح کلاس جهانی است. آیا مدیران سازمانهای ما این آمادگی را دارند که بتوانند با همان سطح و استانداردهای جهانی، عملیات سازمانها را هدایت کنند و قابلیت جهانی ایجاد کنند؟ پاسخ ما با نگاهی به تجربه بسیاری از کشورها تقریباً منفی است.

اهمیت و ضرورت جانشین پروری و پرورش مدیران آینده است که چه نقشی می‌توانند در توفیق سازمانها داشته باشند و یا غفلت از این ضرورت، چه خطراتی برای آینده سازمانهای ما دارد. از آقای دکتر بابایی خواهش می‌کنم در این مورد نظرات خود را مطرح کنند.

دکتر بابایی: همان گونه که گفته شد، شایسته است در قدم اول به اهمیت موضوع پردازیم. از یک طرف کشورها همزمان با رشد اقتصادی خود - از جمله کشور خودمان - روز به روز به مدیران قابلتر برای اداره کشور و سازمانهای تولیدی و بازرگانی احساس نیاز بیشتری

در مقدمه بحث در مورد اهمیت برنامه ریزی برای جانشین پروری مدیران، لازم است چند جمله ای عرض کنم. اخیراً آمارهای مطالعه می‌کردم که پیش بینی می‌شد اگر رشد GNP در آمریکا ظرف ۱۵ سال آینده با همین ترتیب فعلی یعنی هر سال ۲/۵ درصد تحقق یابد، سازمانهای آمریکایی در افق ۱۵ سال آینده به سه برابر مدیران موجود نیاز خواهند داشت. البته این آمار به جز بحث جایگزینی برای کسانی است که از گردونه مدیریت در سازمانها خارج می‌شوند. قطعاً این مساله چالشی برای شرکتها و سازمانهای آمریکایی به شمار می‌رود.

جانشین پروری برای مدیران است. ضرورت این کار به این دلیل است که ما کلید توسعه را در نیروی انسانی و مدیران و رهبران بنگاهها را تاثیر گذارترین افراد می دانیم.

در اختیار داشتن مدیران توانمند از بزرگترین مزینهای رقابتی بنگاههای اقتصادی می باشد. به قول آقای رایینز مدیران خوب می توانند سازمانها را در مسیر کامیابی، رشد و پایداری قرار دهند.

باتوجه به تحقیقاتی که در کشورهای صنعتی پیشرفته انجام شده است، حتی در شرکتهای بزرگ و موفق، مدیران در شرایطی شرکتها را ترک می کنند و یا جابجا می شوند یا بخصوص اینکه بسیاری از مدیران در در دهه سوم انجام وظایف خود هستند و به مرز بازنشستگی نزدیک شده اند. براساس تحقیقات انجام شده مدیران ارشد برای پرکردن خلاءهایی که از این جابجایی ها ایجاد می شود، دچار مشکلات بسیار اساسی می شوند.

براین اساس باید بحث جانشین پروری را به عنوان یکی از اهداف مهم توسط مدیران ارشد و واحدهای منابع انسانی به صورت جدی دنبال کرد.

اهمیت جانشین پروری

اخیراً چند شرکت بزرگ موفق که اکثرشان بیش از یکصد سال قدمت دارند توسط موسسه مطالعاتی و تحقیقاتی مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته اند. در این تحقیق مشخص شده است که همه این شرکتها بدون استثنا به بحث جانشین پروری به صورت ویژه توجه داشته اند. نتایجی که از این بحثها گرفته شده است رویکرد روشهای سازمانهای موفق را برای پرورش مدیران آینده نشان می دهد که در ادامه عرایضم به چند مورد از آنها اشاره می کنم.

اول اینکه پسروروش رهبری (LEADER SHIP) و طرح جانشین پروری را در یکدیگر ادغام کردند و به صورت یک بحث واحد درآوردند. مدیران آینده وقتی در آموزشهایی شرکت می کنند و سپس به شرکت خودشان برمی گردند، ابتدا دارای انرژی هستند، ولی بعداً این انرژی به تدریج تخلیه می شود و تأثیری در افزایش قدرت رهبری و توانایی مدیریتی آنها نخواهد داشت. بنابراین به این نتیجه رسیدند که پرورش مدیران آینده باید با

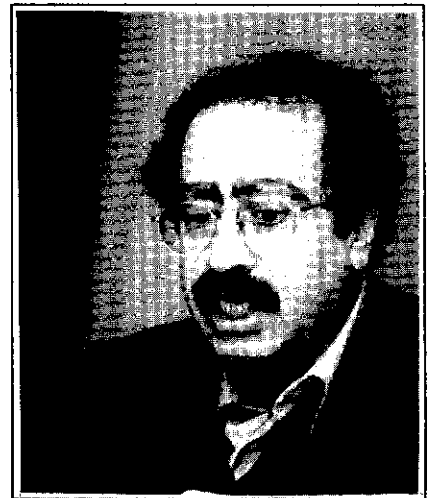
حتی کشورهای پیشرفته ای مانند آلمان، انگلیس و استرالیا پژوهشهای ملی برای این امر انجام داده اند که خصوصیات و نیازهای آموزشی مدیران برای دوره های آتی در عصر جهانی شدن را شناسایی کنند. پاسخی که این کشورها از مطالعات خود گرفتند این است که برای پرورش مدیران باید سرمایه گذاری های هنگفتی انجام دهند و تلاش و بسرنامه های جدی برای پرورش مدیران آینده لازم است. البته بسیاری از این سازمانها در حال حاضر قابلیت رقابت جهانی دارند، و از هر لحاظ به سازمانهای ما برتری دارند. بنابراین ما باید تلاش خود را در این زمینه مضاعف کنیم.

نکته دیگری که در مورد جایگزین پروری می توان اشاره کرد این است که تربیت مدیر به مراتب مشکلتر و طولانی مدت تر از تربیت افراد در هر حرفه دیگر است. شاید ما بتوانیم خیلی آسانتر پزشکی و مهندس تربیت کنیم، در حالیکه تربیت مدیر سالها به طول می انجامد. حتی نباید انتظار این را داشته باشیم که یک فرد با گذراندن یک دوره یا کلاس درس یا دریافت مدرک MBA بتواند مدیریت کند. بیشترین یادگیری در محل کار و با انجام تکلیف شغلی یا تجربه صورت می گیرد. پس تربیت مدیران طولانی مدت و سخت است. جایگزین پروری هم دقیقاً بر همین اساس است که امر یادگیری مدیر را تسهیل بخشید یعنی تولید مثل واقعی.

دکتر ابوالعالایی: سازمان گسترش در حال حاضر سهم زیادی در مدیریت بر صنعت کشور دارد و دورنمای جهانی کردن صنعت کشور را هم برای خودش انتخاب کرده است. در این مورد سرمایه گذاری و توجه زیادی هم به حوزه مدیران، و پرورش دادن و ارتقای قابلیت های آنها داشته است.

از آقای مهندس غفاری درخواست می شود که در مورد اهمیت بحث جانشین پروری باتوجه به مقتضیات و الزامات صنعت کشور صحبت کنند. علاوه بر این توضیح دهند که امروز سازمانهای موفق و پیشرو در دنیا از چه روشهایی برای پیدا کردن و پرورش مدیران نسل آینده استفاده می کنند.

مهندس غفاری: یکی از دغدغه های بنگاههای اقتصادی، تربیت مدیران و بحث



دکتر بابایی:

تحقق رقابت جهانی و یا سمت گیری به سوی کلاس جهانی، مستلزم داشتن مدیرانی در سطح کلاس جهانی است.

بر پایه پژوهشهای انجام شده، برای پرورش مدیران آینده، باید ضمن تلاشها و برنامه های جدی، سرمایه گذاری های هنگفتی انجام داد.

عملکرد دنیای پیشرفته در زمینه انتخاب مدیر حاکی است که مدیران نقش بسیار اساسی در اثربخشی سازمان دارند.

تجربه اول دنیای پیشرفته این است که باید در گزینش مدیران ضابطه مند عمل کرده و برای انتخاب مدیر مناسب سرمایه گذاری کنیم.

رویکرد درون زایی علاوه بر تسهیل گزینش مدیر، جو انگیزی را در سازمان بیشتر می کند و در نهایت شایسته سالی را عمیقاً نشانه می گیرد.

در سازمانهای ما که با افت انگیزی و کاهش بهره وری و فرهنگهای نامطلوب مواجهند، رویکرد درون زایی (انتخاب مدیر از درون) بسیار کارساز است.

برای پرورش و گزینش مدیران سه رویکرد وجود دارد: ۱ - رویکرد متکی بر منطق و ضوابط، ۲ - رویکرد استفاده از علم و تخصص و حرفه، ۳ - رویکرد درون زایی.



مهندس غفاری:

در اختیار داشتن مدیران توانمند از بزرگترین مزایای رقابتی بنگاههای اقتصادی است.

شرکتها و سازمانهای بزرگ موفق برای پرورش مدیران آینده، موضوع پرورش رهبری و طرح جانشین پروری را در یکدیگر ادغام کرده و به صورت یک بحث واحد در آورده اند.

در یک سازمان موفق، برای مشاغل کلیدی باید چند جانشین در نظر گرفته شود.

در جانشین پروری باید سمت های محوری و سمت هایی که در فرایند آینده شرکتها تاثیر گذار است شناسایی شده و روی آنها تمرکز انجام شود.

بحث جانشین پروری و پرورش مدیران آینده نباید به عنوان مسئولیت واحدهای منابع انسانی تلقی شود. باید مدیران ارشد بنگاهها رهبر این بحث باشند.

ما هنوز نتوانسته ایم شعار محوری شایسته سالاری را در کشور نهادینه کنیم.

پیشنهاد می کنم بحث جانشین پروری در ارزیابی های عملکرد به عنوان یک شاخص مطرح شود تا مدیران احساس کنند که جانشین پروری، یک وظیفه و ارزش مهم محسوب می شود.

به چین قدیم نگاه کنید به کشور خودمان به هر کشور دیگر، آن موقع سازمان پیچیده نامش دربار بود به همان ترتیب جلوتر آمدیم و به اینجا رسیدیم که می بینیم داستان، همان داستان قدیمی است که دغدغه اصلی سازمان این است که چه کسانی می خواهند آن را بچرخانند.

از همان زمان شیوه هایی ابداع شده که به این دغدغه جواب بدهد این شیوه ها بهتر و بهتر شده اند. تا زمان حال که مقبول ترین و قابل اتکاترین شیوه زیر عنوان مراکز ارزیابی مورد استفاده قرار گرفته همه سازمانها می خواهند خوب بشوند و سازمانهای خوب می خواهند عالی شوند. برای عالی شدن هم رهبر معمولی پاسخگو نیست. رهبر معمولی فقط می تواند سازمان را خوب نگهدارد.

در سازمانهایی که می خواهند عالی بشوند الان دیگر منابع انسانی با ارزش ترین سرمایه محسوب نمی شود بلکه، منابع انسانی شایسته، با ارزش ترین سرمایه سازمان است. در این موقعیت، انسانهای شایسته باید توسط راهبران شایسته هدایت شوند. در نتیجه سازمانهایی که می خواهند از خوب به عالی برسند و این روندی مستمر است به حال نگاه نمی کنند. این را عرض کردم که تاییدی باشد بر صحبت های آقای مهندس غفاری.

دکتر طباطبایی: برآوردها نشان می دهد که حدود ۷۰ درصد موفقیت شرکتها به منابع انسانی بخصوص به مدیران بستگی دارد. آقای دکتر رحیمی هم اشاره خوبی داشتند که ما شسراپط را در دستگاهها و موسسات از سازمانهای خوب به عالی می بریم. در شرایط عالی، مساله اهمیت جذب نخبه و نخبه گرایی مطرح می شود. با پیچیده تر شدن وظایف مدیران، سازمانها بدون نخبه نمی توانند به حیات خودشان ادامه دهند. در حقیقت نخبه، نخبه پروری، نخبه سالاری، نخبه گیری و نخبه گماری یک ضرورت اجتناب ناپذیر است. در یک فضای رقابتی و در شرایطی که کاملاً جهانی است، ما باید در قالب استانداردهای جهانی حرکت کنیم، بخصوص در بنگاههای کسب و کار این حرکت خود را خوب نشان می دهد.

در هر حال مدیریت ما، از سه بعد دانش، خواستن و درنهایت توانستن باید متناسب با شسراپط هر سازمان تعریف شود. به عبارتی

شرایط بنگاههای خودشان انجام شود. و قضایای موردی (CASE) واقعی شرکتها خودشان طرح شود تا هم مدیران را توسعه بدهد و هم قضایای موردی بنگاهها را حل کند و یک محصول کاری از آموزشها برای هر شرکتی تولید شود. بنابراین، اینکه مدیران چند شرکت و بنگاه با یک روش و یک روند پرورش یابند، منتفی شده است.

دوم اینکه در جانشین پروری باید سمت های محوری و سمت هایی که در فرایند آینده شرکتها تاثیر گذار است، شناسایی شده و روی آنها تمرکز انجام شود.

سوم سنجش منظم از پیشرفت کسانی است که به عنوان مدیران آینده انتخاب می شوند و این امر به صورت غلطان باشد. همیشه پیشرفت تربیت مدیران، ارزیابی شود و آنها احساس کنند که در یک بهبود مستمر قرار گرفته و مورد توجه مدیران ارشد هستند. فهرستی که برای مدیران آینده تهیه می شود نباید ثابت باشد، بلکه دقیقاً باید غلطان و انعطاف پذیر باشد.

در یک سازمان موفق، باید برای مشاغل کلیدی چند جانشین در نظر گرفته شود. جدول یا ماتریسی از مشاغل حساس و کاندیداهایی برای این مشاغل نیز وجود داشته باشد. بنابراین اگر در شرکتی چنین جدولی نباشد، یا اگر برای پست کلیدی در آن جدول یا ماتریس، کاندیدایی وجود ندارد، این مساله زنگ خطر برای آن شرکت خواهد بود.

و چهارم، نکته قابل توجه دیگر این است که بحث پرورش مدیران آینده نباید به عنوان مسئولیت واحدهای منابع انسانی تلقی شود. باید مدیران ارشد بنگاهها، مدیران عامل و اعضای هیات مدیره کاملاً در فرایند این قضیه قرار بگیرند و مدیران ارشد بنگاهها رهبر بحث جانشین پروری باشند. واحدهای منابع انسانی در واقع باید مجری کسانی باشند که این امور را اداره می کنند. در غیر این صورت بحث جانشین پروری یک معضل جدیدی برای خود بنگاهها ایجاد می شود که آن افراد جایگاه خودشان را پیدا نمی کنند و در نتیجه پتانسیل های بالقوه افراد به بالفعل تبدیل نمی شود.

دکتر رحیمی: این دغدغه همیشگی و تاریخی سازمانها بوده که چه کسی آن را اداره می کند.



دکتر ابوالعالی:

پیش بینی می شود با روند فعلی رشد اقتصادی، ما در سالهای آینده به رقم قابل توجهی از مدیران شایسته و کاردان که باید عمده‌تاً از درون سازمان پرورش پیدا کنند نیازمند خواهیم بود.

ما باید در مورد پذیرش مدیران یک روش سیستماتیک داشته باشیم. افراد دارای استعداد مدیریتی را ابتدا شناسایی کرده و سپس به صورت متمرکز برنامه پرورش مدیران را طراحی و اجرا کنیم.

ارزیابی اولیه یا انتخاب استعدادهای مدیریتی باید براساس استانداردها، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها و تحلیل و سنجش رفتارها انجام گیرد.

سازمان گسترش در حال حاضر سهم زیادی در مدیریت بر صنعت کشور دارد و دورنمای جهانی کردن صنعت کشور را نیز برای خودش انتخاب کرده است.

پرورش مدیران، یک مقوله زمان بر و پرهزینه است و نمی توان در سازمان به صورت وسیع آن را انجام داد.

از طریق ارزیابی و اندازه گیری است که وضع موجود دقیقاً شناسایی شده و نیازها برای بهبود و پرورش مدیران تعیین می شود.

مهم ترین بخش این است که ما شایسته را ابتدا تعریف کنیم. براین اساس نیمرخ شغلی برای هر شغل تنظیم شود. برای این کار ابزار مناسب می تواند طراحی شود که مراکز ارزیابی می توانند درخصوص تهیه ابزار بسیار موثر واقع شوند و سازمانها را بسیار کمک کنند.

از آنجا که هر سازمانی روی بخشی از مدیران خود حساسیت دارد، ممکن است سازمانی به آدمهای خیلی جسور نیاز داشته باشد و امکان دارد سازمان دیگری به فردی که بتواند انعطاف لازم داشته باشد نیازمند باشد. ماهیت و ساختار سازمانها متفاوت است. بنابراین، مبنا باید ابعاد شناخته شود. بحث انتخاب و کارگماری نباید کاملاً مورد توجه قرار گیرد. تمام این مسایل در شبکه شایسته سالاری مطرح می شود.

بحثی که امروزه خیلی مهم است و کمتر مورد توجه قرار گرفته، ضابطه مند کردن دانشهایی است که نزد مدیران است. این مسایل در بحث جانشین پروری بسیار مهم است. بخصوص دانشهای ضمنی غیر قابل شناسایی معمولاً با تجربه شخصی است. براساس دیدگاهی می گویند دانش نزد هر فردی می تواند متفاوت باشد. با گسترش دانش، این ایده مطرح می شود که دانش آدمها می تواند متفاوت باشد. علی‌رغم اینکه بحث جهان شمولی در دانش داریم، اما این دیدگاه هم وجود دارد. بنابراین نظامی که بتواند این دانش را ثبت و ضبط کند و انتقال بدهد و مدیریت کند از جمله بحثهای بسیار مهمی است که در بخش اول می تواند مطرح شود.

دکتر ابوالعالی: خوشبختانه در اهمیت و ضرورت بحث، اتفاق نظر وجود دارد و تلاش سازمانها برای پیدا کردن و پرورش مدیران آینده، این ضرورت را نیز تایید می کند.

پرورش مدیران

پیتر دراکر در باره اهمیت این موضوع قاطعانه می گوید: اگر ما در دنیای مدیریت امروز فقط در یک چیز اتفاق نظر داشته باشیم و به صورت قطعی در مورد آن حرف بزنیم این است که رهبران ساخته می شوند و به دنیا نمی آیند و باید در سازمانها یک روش سیستماتیک وجود داشته باشد که بتوانیم استعدادهای و مهارتهای مورد نیاز آینده را توسعه و پرورش بدهیم و مدیریت ارشد سازمان هم نمی تواند این کار را به

عهده شانس واگذار کند.

د راین اظهار نظر چهار نکته مورد توجه است: ۱- ساختن و پرورش دادن مدیران، ۲- ضرورت داشتن یک روش سیستماتیک برای انجام این کار، ۳- جهت گیری در پرورش باید معطوف به آینده باشد و توسعه مهارتهای مورد نیاز آینده، ۴- نقش مدیریت ارشد سازمان که خودش باید عهده دار انجام این امر باشد و این کار را به عهده شانس واگذار نکند.

می دانیم هر بحث مربوط به پرورش قبل از پرورش، مستلزم ارزیابی و اندازه گیری است. از طریق این ارزیابی است که وضع موجود دقیقاً شناسایی و نیازها برای بهبود و پرورش هم تعیین می شود. پرورش مدیران هم یک مقوله زمان بر و پرهزینه است که نمی توان در سازمان به صورت وسیع آن را انجام داد. ما باید یک روش سیستماتیک داشته باشیم. افراد دارای استعداد مدیریتی را ابتدا شناسایی کنیم و سپس به صورت متمرکز در مورد این جمع محدود از افراد مستعد، برنامه پرورش مدیران را طراحی و اجرا کنیم.

شرایط انتخاب

برای اینکه موضوع ارزیابی اولیه یا انتخاب استعدادهای مدیریتی اتفاق بیفتد، باید شرایطی وجود داشته باشد. از جمله برای اینکه ارزیابی یا انتخاب اولیه با اعتبار بالاتر و دقت بیشتر صورت بگیرد اولاً باید سعی کنیم ارزیابی را با ساختار بیشتر انجام دهیم، نه به صورت سلیقه ای. به بیان دیگر یک ساختار علمی و استاندارد برای ارزیابی داشته باشیم. دوم اینکه تاکید کنیم که ارزیابی ما مبتنی بر قابلیت‌ها و شایستگی‌ها باشد. سوم اینکه ارزیابی ما براساس تحلیل و سنجش رفتارها انجام گیرد.

به نظر می رسد مراکز ارزیابی که ظرف سالهای بعد از جنگ جهانی دوم به صورت مستمر کاربرد بیشتری در سازمانها پیدا کرده اند می توانند هر سه این الزامات را جواب بدهند. یعنی هم با ساختار بالاتر و تاکید بر قابلیت‌ها و هم با تاکید بر رفتارها، استعدادهای افراد را بسنجند و افراد مستعد مدیریت را انتخاب کنند تا بعداً افراد وارد مرحله پرورش مدیران آینده شوند.

برای اینکه کانونها یا مراکز ارزیابی، بیشتر باز و شکافته شود، از آقای دکتر رحیمی خواهش می کنم که راجع به مراکز ارزیابی و چگونگی طراحی آن و کاربردهای مرکز

ارزیابی در سازمان توضیحاتی را ارائه بدهند.

دکتر رحیمی: اگر به یک اصل کوچک نگاه کنیم که آدمها با نیرویی به نام هوش به دنیا می آیند در طول دوده اول زندگی نگرش و منش آنها شکل می گیرد. استعدادها هم به همچنین و این استعدادها به واسطه تجربه یادگیری به مهارتها و قابلیت ها می رسد و قابلیت ها منتهی به شایستگی می شود. زمانی که از شایستگی ها صحبت می کنیم نمی توانیم بگوییم یک نفر شایسته است. بدون اینکه به روند به شایستگی رسیدن توجه نداشته باشیم و یا حتی کیفیت رسیدن به شایستگی.

مراکز ارزیابی

کاری که مراکز ارزیابی انجام می دهند ارزیابی و بررسی ابعاد گوناگون شایستگی است و در نهایت به تناسب شغل و شاغل و یا تناسب مدیر و مدیریت رسیدن.

زمانی که بررسی انجام شد و حد و سطوح شایستگی یک فرد حدوداً مشخص شد سوال پیش می آید که آیا این مدیر شایسته هر سازمان خوبی را می تواند به عالی برساند؟ الزاماً این گونه نیست. تناسب بین مدیر و شایسته و شایستگی مدیریتی ما را به سه رویکرد می رساند:

۱- تناسب را با آموزش و توسعه مدیریت بیاوریم، ۲- تناسب را با تغییر شکل دادن سازمان به وجود بیاوریم، ۳- مدیری را بیابیم که با سازمان و اهدافش تناسب داشته باشد، راه سوم کم هزینه ترین و قابل انکاترین رویکرد می تواند باشد و مراکز ارزیابی برای تامین کار طراحی شده اند.

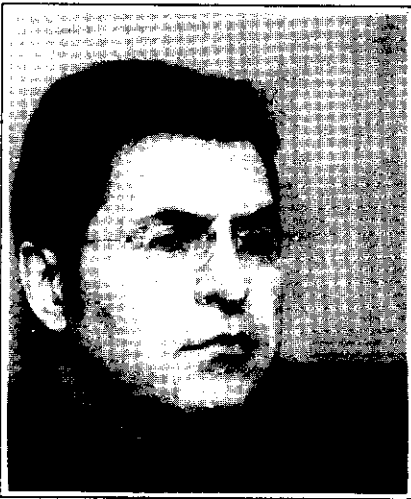
مراکز ارزیابی نسام محلی برای انجام ارزیابی ها نیست بلکه شامل سلسله فعالیتهایی است که قابلیت ها و شایستگی های فرد را می سنجد. اگر به این نحو که او در موقعیتی مشخص شبیه به کار قرار بگیرد، آیا به همان خوبی که انتظار می رود می تواند کار انجام بدهد یا خیر. یعنی که آیا قابلیت ها و شایستگی های مورد نظر در او وجود دارد؟ ابزاری که برای این کار استفاده می شوند عموماً به ۲ دسته «تمرین ها» و «غیر تمرینی ها» یا «تعاملی» و «غیر تعاملی» تقسیم می شوند. «تمرین ها» بیشتر اطراف «شبیه سازی ها» می چرخد، یعنی قراردادن فرد در موقعیتی شبیه به موقعیتی که در آن قرار خواهد گرفت و

«غیر تمرین» سنجش دانش و یا مراجعه به اسناد در مورد فرد است. موضوعی را باید یادآوری کنم این است که هر مرکز ارزیابی یا هر موقعیتی شبیه به آن اگر بخواهد ایجاد گردد، اول باید مشخص شود که یک شغل چه ویژگیهایی دارد. بعد ویژگیها و قابلیت های فرد را باید دارای آن باشد: ۱- تمرینها به سه گروه تقسیم می شوند: فعالیتهای نوشتاری مانند فعالیتهای کازیه و کار تابل. گروه دوم فعالیتهای رودررو یا فرد به فرد است مانند بعضی از مصاحبه های ساختار دار و یا ایفای نقشها. دسته سوم فعالیتهای گروهی است. در فعالیتهای گروهی، فرد مثلاً در موقعیت حل مسایل با افراد شبیه خودش قرار می گیرد. در این فعالیتهای هر کس نقش خاصی بازی می کند و به محرکه ها واکنش نشان می دهد.

گروه دوم که «غیر تمرینی ها» و یا «غیر محرکهها» ابزارهای هستند که فرد در آنها معمولاً خیلی دخیل نیست. این ابزارها در سه گروه مورد استفاده قرار می گیرند: ۱- تست های روانشناسی مانند سنجش میزان و سطح هوشی و موقعیت های شخصیتی. ۲- قابلیت ها و سطح استفاده از رویکرد ۳۶۰ درجه. در اینجا فرد با سوال از مخاطبین وی مانند بالادست، پایین دست، همتراز و مشتری و خود فرد پرسیده می شود و قابلیت های مشخص مورد ارزیابی قرار می گیرد. ۳- مصاحبه ها که بیشتر مقصود سنجش دانشهاست. مصاحبه هایی که شامل ایفای نقش است در گروه اول قرار می گیرد. گروه دوم که «غیر محرکهها» هستند تکمیل کننده قسمت اولند. و پایه و اصل مراکز ارزیابی گروه اول هستند.

معیارهای تهیه ابزار

برای تهیه ابزار معمولاً چند مورد باید در نظر گرفته شود: اول: منطق در گزینش ابزار. یکی از کارهایی که بعضی از سازمانها انجام دادند و یا حتی می دهند خرید ابزار از بازار و یا حتی طراحی نوع خاصی از ابزار به خاطر رایج و معمول بودن آن ابزار است، در اغلب موارد نتایج استفاده از این رویکرد قابلیت اتکا پایینی دارد. منطق استفاده از یک ابزار بنا بر این است از اهمیت بالایی برخوردار است. دوم استاندارد های استفاده است به این معنی ابزار چگونه استفاده شود؟ انتخاب مناسب ترین ابزار سومین عامل است باید خاطر نشان کرد



دکتر رحیمی:

برای عالی شدن سازمانهای خوب، رهبر معمولی پاسخگو نیست. رهبر معمولی فقط می تواند سازمان را خوب نگهدارد.

در سازمانهایی که می خواهند عالی شوند، منابع انسانی با ارزش ترین سرمایه محسوب نمی شود، بلکه منابع انسانی شایسته، با ارزشترین سرمایه سازمان است.

کار مراکز ارزیابی، بررسی ابعاد گوناگون شایستگی و در نهایت به تناسب شغل و شاغل و یا تناسب مدیر و مدیریت رسیدن است.

مراکز ارزیابی نام محلی برای انجام ارزیابیها نیست، بلکه شامل سلسله فعالیتهایی است که قابلیت ها و شایستگی های فرد را می سنجد.

باید خبرگانی وجود داشته باشد که بتوانند با توجه به ساختار و اهداف سازمان و قابلیت های مدیران ایرانی، ابزار لازم را برای تشخیص قابلیتها و شایستگی ها طراحی کنند.

برای تهیه ابزار چند معیار باید مورد توجه قرار گیرد: منطق در گزینش ابزار، چگونگی استفاده از ابزار، گزینش مناسب ترین ابزار، و منصفانه بودن ابزار.

مطرح فرمودند و در ابعاد روانشناسی، تحلیل رفتار، ارتباطات مورد تمرکز قرار می‌گیرد.

مهارت‌های مدیریتی

گزارش سالیانه رقابت جهانی پیرامون شاخص‌های یک مدیر موفق حاکی است که این ۸ مهارت برای مدیران بسیار مهم است: ۱- مهارت فنی، ۲- تجربه مدیریتی (شامل بحث‌های منابع انسانی، ارتباطات و رقابت پذیری)، ۳- رهبری، ۴- مهارت‌های کارآفرینی، ۵- مسئولیت پذیری، ۶- انعطاف پذیری، ۷- مهارت‌های فرهنگی، ۸- آینده نگری (نشستن در آینده و حرکت کردن برای حال).

کمیته پژوهشی مدیران ایده آل در استرالیا، این مهارت‌ها را مهارت ایده آل مدیران دانسته است: مهارت‌های سرمایه‌های انسانی، بحث ارتباطات، مربیگری، آموزش دیگران، قدرت تحمل دیگران، تواناسازی، قدرت نفوذ، تفکر استراتژیک، آینده نگری و رهبری، انعطاف پذیری، خود مدیریتی، تیم سازی و توان انجام کارهای گروهی، حل مشکلات و بحث اخلاق.

من این مقدمه را عرض کردم که وارد بحثی که آقای دکتر رحیمی به خوبی بین تناسب شغل و شاغل مطرح کردند بشوم. هر سازمان یا دستگاهی در مرحله اول نیازمند آن است که سببی از شایستگی را تعریف کند. یعنی نتیجه علمی تناسب بین شغل و شاغل، این است که سببی از شایستگی‌ها را خواهد داشت. این سبب باید در قالب تجزیه و تحلیل شغل و نهایتاً در قالب یک نیمرخ مشاغل درآید. در نهایت انتخاب فنون سنجش و اندازه‌گیری براساس تجزیه و تحلیل است (در تمرینات بخصوص شبیه سازی دارای اولویت است. امروز در هر علمی اگر شبیه سازی انجام نشود، اصولاً یادگیری و آموزش به خوبی نمی‌تواند به اهداف مورد نظر برسد. فنون ارزیابی چندجانبه نیز در تمرینات باید به کار گرفته شود بخصوص در شبیه سازی که بحث‌های بسیار زیادی را در بر دارد. مشاهدات، چندبعدی است، یعنی ارزیابان مختلف، این مهارت و توانایی را با عینک‌های مختلف می‌بینند تا آن بحث اعتبارروایی که آقای دکتر رحیمی مطرح کردند اتفاق بیفتند. برای هر کدام از داوطلبان چند ارزیاب در نظر گرفته می‌شود و در نهایت ارزیابان آموزش‌های لازم را به همراه

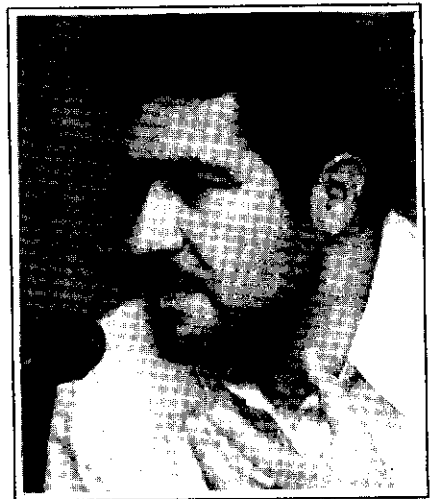
که بازار در رابطه با ابزار پر است و انتخاب ابزار درست نیاز به مراقبت ویژه دارد. البته باتوجه به موقعیت سازمان و قابلیت‌ها، خیلی وقتها می‌توان ابزار را طراحی کرد. باید تاکید کنم که چون مراکز ارزیابی چیزی نیست که در مملکت ما به وجود آمده باشد و در ممالک دیگر شکل و توسعه یافته، طراحی ابزار مناسب می‌تواند بسیار مفید باشد. من فکر می‌کنم که باید خبرگانی داشته باشیم که بتوانند باتوجه به ساختار و اهداف سازمان و قابلیت‌های مدیران ایرانی ابزار را طراحی کنند.

مورد چهارم، منصفانه بودن ابزار است و تبعیضاتی که ابزار می‌تواند از نظر موقعیت فرهنگی، جنسی، نژادی و غیره داشته باشد. و مورد بعدی اعتبار و پایانی این ابزار است. به این معنی که ابزار مورد استفاده دوباره آن کاری را که باید بکند انجام می‌دهد، اندازه می‌گیرد؟ پس از آن اعتبار افراد و مجریان است که می‌خواهند این ابزار را انجام دهند. آیا هرکسی می‌تواند صرفاً به خاطر داشتن یک دستورالعمل، تست انجام دهد یا اینکه می‌تواند مصاحبه انجام دهد؟

قسمت دیگر که شاید در لیست ما قرار نگیرد ماجرای است که بعد از مراکز ارزیابی اتفاق می‌افتد. همیشه به دنبال این مراکز، مراکز توسعه است. مراکز توسعه، یعنی اینکه بعد از انجام ارزیابی، نقاط بهبود کجا هستند که فرد را به ابعاد بالاتر قابلیت‌ها برسانند. سوال بزرگ دیگر این است که آیا تمام مراکز ارزیابی جواب می‌دهد یا خیر؟ من می‌توانم جواب هم بله و هم نه یک مورد را به عنوان نمونه ذکر کنم. مثلاً ارتش انگلیس بعد یک رشته استفاده از مراکز ارزیابی و ارزیابی و ممیزی اثربخش بودن آن به یک جمله رسیده: «بله جواب می‌دهد».

دکتر طباطبایی: در خصوص مهارت‌های مدیریتی، نظرات مختلفی وجود دارد. برای مثال آقای کاتس، مهارت‌های مدیریتی را در ۵ طبقه مطرح می‌کند: ۱- مهارت‌های فنی، ۲- انسانی، ۳- ادراکی، ۴- تشخیصی، ۵- مهارت‌های تجزیه و تحلیل.

آقای جک مریس مهارت‌های مدیریتی را تحت عنوان مهارت‌های فنی و مهارت‌های مدیریتی مطرح می‌کند. در مقوله مهارت‌های مدیریتی بحث‌هایی است که آقای دکتر رحیمی



دکتر طباطبایی:

برآوردها نشان می‌دهد که موفقیت شرکتها به منابع انسانی بخصوص به مدیران بستگی دارد.

با پیچیده تر شدن وظایف مدیران، سازمانها بدون نخبه پروری نمی‌توانند به حیات خودشان ادامه دهند.

یکی از بحث‌های مهم در جانشین پروری که کمتر مورد توجه قرار گرفته، ضابطه مند کردن دانش‌هایی است که نزد مدیران است.

براساس شاخص‌های یک مدیر موفق، ۸ مهارت برای مدیران بسیار مهم است: فنی، مدیریتی، رهبری، کارآفرینی، مسئولیت پذیری، انعطاف پذیری، فرهنگی، آینده نگری.

هر سازمانی در مرحله اول نیازمند آن است که سببی از شایستگی؛ یعنی نتیجه عملی تناسب بین شغل و شاغل را تعریف کند.

امروز در هر علمی اگر شبیه سازی انجام نشود، اصولاً یادگیری و آموزش به خوبی نمی‌تواند به اهداف مورد نظر برسد.

شاه کلید وظیفه مراکز ارزیابی انتخاب، پرورش و ترفیع مدیران است که به عنوان اولین وظیفه قابل بازشناسی است.



دکتر اسمریان:

در استراتژی توسعه انسانی، انسان در مرکز الگوی توسعه قرار دارد.

باتوجه به سرعت تحولات، «تغییر» مطرح ترین موضوع در مدیریت امروز است.

اگر از فرصتها بهره نبریم و با برخورد فعال، محدودیتها را به فرصت تبدیل نکنیم، به مدیرانی تبدیل می شویم که تمام لحظات کارمان صرف حل بحران خواهد شد.

بقا و دوام سازمانها در گرو تعادل بین توسعه منابع انسانی و تغییر و تحولات و نوآوری های فراسازمانی است.

آموزش تنها پلی است که می تواند ما را از دنیای امروز به دنیای متحول و متغیر فردا رهنمون باشد.

بسیاری از مدیران صنعت کشور از آموزشهای کیفی مدیریت برخوردار نیستند.

دانش و مهارت و تجربه مدیریتی مدیران ما اغلب متناسب با مسئولیتهای آنان نیست.

در مسایل مدیریتی، تجربه ما را به آنچه هست راهنمایی می کند، نه به آنچه باید باشد.

در اقتصاد پیشرفته عصر حاضر، رشد کیفی انسانی، یک عامل کلیدی است.

دارد.

در اقتصاد پیشرفته عصر حاضر که بعضاً از آن باعنوان دانش اقتصاد (ECONOMY KNOWLEDGE) یاد می شود رشد کیفی انسانی یک عامل کلیدی است. باتوجه به سرعت تحولات، «تغییر» مطرح ترین موضوع در مدیریت امروز است. رئیس شرکت ماکروسافت می گوید: «سرعت تحولات و تغییرات در سال به گونه ای است که در سال ۱۹۷۰ حجم دانش بشری هر پنجاه سال یک بار دو برابر شده و پیش بینی می شود که در سال ۲۰۲۰ هر هفتاد روز یک بار حجم دانش بشری دو برابر شود.» البته مساله جهانی شدن و فروریختن مرزهای جغرافیایی و پیشرفت تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، سرعت انتقال تحولات جهانی را سرعت بخشیده است. طبیعی است که در این شرایط مدیریت تغییر؛ یعنی برخورد فعال با تغییرات سریع. بنابراین اگر از فرصتها بهره نبریم و با برخورد انفعالی محدودیتها را به فرصت تبدیل نکنیم، برخورد انتقالی در مقابل تحولات سریع خواهیم داشت و به مدیرانی تبدیل می شویم که تمام لحظات کارمان صرف حل بحران خواهد شد.

قرن بیست و یکم قرن تغییر است و تغییرات بزرگی در ۴۰ سال گذشته اتفاق افتاده که مهمترین آنها اهمیت رهبری است و تقاضای بیشتر برای یک نگرش به اهمیت استراتژیک رهبری و پرورش مدیران در رابطه با فرایند تغییر در داخل سازمانها به عنوان یک عامل مهم تاکید شده است.

آموزشهای کیفی

در دنیای معاصر، بیش از هر زمان دیگر، بقا و دوام سازمانها در گرو تعادل بین توسعه منابع انسانی و تغییر و تحولات و نوآوریهای فراسازمانی است. در این میان شاید از جمله مسائلی که اکثر صاحب نظران مدیریت در خصوص آن توافق دارند آن است که کلید اصلی این تعادل در استفاده از مکانیزم موثر آموزش و پرورش مدیران نهفته است. توجه به آموزش در جهت توسعه منابع انسانی است و در مسیر این تغییر و تحول، آموزش تنها پلی است که می تواند ما را از دنیای امروز به دنیای متحول و متغیر فردا رهنمون باشد.

اما در کشور ما قضیه فرق می کند. بسیاری از مدیران صنعت کشور از آموزشهای کیفی

استانداردهایی که به صورت عملکردی تعریف می شود به آنها ارائه می دهند.

همان طور که آقای دکتر ابوالعلائی خیلی خوب اشاره فرمودند ثبت رفتار کارکنان باید به صورت سیستماتیک انجام شود و نباید سلیقه ای باشد. ارزیابان، نکات رفتاری را باید خیلی منسجم و یکپارچه جمع آوری کنند و درعین حال با تکنیک های آن کاملاً آشنا باشند. در نهایت یکپارچه کردن این اطلاعات از طریق ارزیابان است. در نتیجه تمام این نکات اگر به صورت ساختارمند در کنار یکدیگر قرار گیرند، به طور طبیعی مراکز ارزیابی خواهند توانست موجب کمک به یک سازمان شوند.

در واقع مراکز ارزیابی از طریق شبیه سازی، ایفای نقش، داده های موجود، بحثهای گروهی، طوفان مغزی و یافته های این چنینی ابعاد کیفیت مدیریت نظیر رهبری، برنامه ریزی، و راه حل مساله یابی می توانند یاری دهنده سازمانها باشند.

وظایف مراکز ارزیابی

من اجازه می خواهم به سه وظیفه بسیار مهم مراکز ارزیابی اشاره کنم. شاه کلید وظیفه مراکز ارزیابی انتخاب، پرورش و ترفیع مدیران است که به عنوان اولین وظیفه قابل بازشناسی است. وظیفه دوم شناخت و تعریف و تشخیص نیازهای توسعه ای و آموزشی است. در واقع این نیازها از طریق مراکز ارزیابی برای مدیران به دست خواهد آمد که به نوعی مهمترین وظیفه این مراکز است. سومین وظیفه، توسعه و رشد و ارتقا و توسعه از طریق بخصوص شبیه سازی است. در نهایت ابعاد شایستگی که مورد توجه مراکز ارزیابی است که نتیجه آن در برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری، تجزیه و تحلیل شغل در مساله یابی، ایجاد حساسیت، تصمیم گیری، خلاقیت، اجتماع پذیری مدیران و در نهایت بررسی و کنترل مدیریت دنبال می شود.

دکتر اسمریان: در استراتژی توسعه انسانی، انسان در مرکز الگوی توسعه قرار داده می شود و این الگوها، استعدادهای انسانی را پرورش می دهند. استراتژی توسعه انسانی یک استراتژی انسان مدار است و در فرایند توسعه انسانی، سرمایه انسانی؛ یعنی مجموعه دانشها، مهارتها، تجربه ها، توانایی ها و قدرت نوآوری انسانی، نقش محور و کلیدی

مدیریت برخوردار نبوده اند. دانش و مهارت و تجربه مدیریتی مدیران اغلب متناسب با مسئولیتهایی که به عهده دارند نیست. مدیران زیادی از بنگاههای صنعتی نمی توان پیدا کرد که حرفه خود را از رده های پائین کارشناسی شروع کرده و با نشان دادن قابلیتها و کارایی های خود ارتقا یافته و به مناصب بالا رسیده باشند. مدیریت این بنگاهها براساس آنچه در بنگاههای مشابه در کشورهای صنعتی و یا در حال توسعه موفق می گذرد، نیاز به دانش، تجربه و مهارت و ذکاوت دارد.

بررسی یافته های بانک اطلاعات مدیران کشور توسط سازمان مدیریت و برنامه ریزی در شهریور سال ۱۳۸۲ نشان می دهد ۵۲ درصد مدیران پایه کشور مدرک تحصیلی دیپلم و فوق دیپلم دارند و بسیاری از مدیران ارشد کشور از آموزشهای کیفی مدیریت برخوردار نبوده اند. دانش و مهارت و تجربه مدیریتی مدیران اغلب متناسب با مسئولیتهای آنان نیست. مدیران ارشد زیادی را در سازمانهای دولتی و بنگاههای صنعتی نمی توان پیدا کرد که حرفه خود را از رده های پایین کارشناسی شروع کرده و با نشان دادن قابلیتها و کارایی خود ارتقایافته و به مناصب بالا رسیده باشند. در حالی که تجربه، فقط ما را به آنچه هست راهنمایی می کند، نه به آنچه باید باشد.

چارلز هندی در کتاب معروف خود تحت عنوان تربیت مدیران بیان می کند که در اروپا اکثر مدیران موفق شرکتها از رده کارشناسی به مراحل عالی مدیریت رسیده اند و در سال، ۱۵ الی ۲۰ روز باید آموزشهای لازم را ببینند و یا در کتاب «ساختن برای ماندن» یکی از ۹ افسانه ماندگاری شرکتها بزرگ این است که اغلب مدیران را از درون شرکت انتخاب کرده اند.

دکتر بابایی: تجربه و عملکرد دنیای پیشرفته در زمینه انتخاب مدیر حاکی از این است که اولاً مدیران نقش بسیار اساسی در اثربخشی سازمان دارند و لذا باید نهایت دقت را در گزینش آنها به عمل آورد؛ یعنی انتخاب مدیر جنبه استراتژیک دارد مثل هر تصمیم سرنوشت ساز دیگر. بنابراین، این تصمیم بر اصول متکی است. دوم اینکه مدیران غربی به این باور رسیده اند که این امر یک کار تخصصی است و به روانشناس و استاد مدیریت نیاز دارد. از یک طرف باید بدانیم که چگونه آدمی نیاز داریم و از سوی دیگر باید بدانیم چگونه آن معیارهای

مورد نیاز را بسنجیم و بگوییم این معیارها در آن فرد مورد نظر ما وجود دارد. لذا نمی توانیم همه تقصیرها را متوجه مدیران بدانیم. مدیران ما هیچکدام دانشهای مربوط را به طور کامل و حرفه ای ندارند. بنابراین تجربه اول دنیای پیشرفته این است که باید مدیریت را ضابطه مند کرده و برای انتخاب مدیر مناسب سرمایه گذاری کنیم.

اجازه بدهید رقمی را در مورد بخش دوم عرض کنم. هزینه انتخاب یک مدیر به طور متوسط سه الی چهار ماه حقوق و مزایای او است. در سازمانهای ما براساس بررسیهای به عمل آمده، فرایند انتخاب مدیر خیلی کوتاه است و خود مدیران ارشد شخصاً به این کار می پردازند. ولی نه تخصص لازم را دارند و نه فرصت کافی. یک مدیر ارشد در سازمان مگر می تواند برای انتخاب یک مدیر یک هفته وقت بگذارد؟ پس ناچار است در فرصت کم با تعداد اندکی که به او معرفی می شوند و با آن دانش و تخصص محدود، انتخاب بهترین را انجام دهد. هرکس دیگر نیز در این موقعیت، همین تصمیم را خواهد گرفت.

سومین تجربه شرکتهای موفق در انتخاب مدیر آن است که آنها به این نتیجه عمیق رسیدند که شناخت افراد مشکل است و مدیران در طی فرایند زمانی طولانی ساخته می شوند. لذا سعی می کنند افراد را به تدریج تربیت کرده و او را در مدت نسبتاً طولانی و در شرایط مختلف محک بزنند. بنابراین عمدتاً از رویکرد درون زایی یا انتخاب از درون استفاده می کنند. این مورد هم متأسفانه در کشور ما کم است.

رویکرد درون زایی

بررسیها در مورد سابقه ۱۷ قرن دوران حیات شرکتهای آرماتی نشان می دهد که نسبت تعداد مدیرانی که از داخل گزینش شده اند به نسبت افرادی که از بیرون آمده بودند شش به یک بوده است. یعنی درون زایی، یک رویکرد نسبتاً رو به رشد و پذیرفته شده ای است.

انتخاب مدیر تصمیم پویایی است که ما یک نفر را بگذاریم و بعد منتظر باشیم که ببینیم شرکت ورشکست شده است، شرکت آزمایشگاه نیست. بنابراین نهایت احتیاط را باید انجام دهیم. افراد کم کم و پله به پله رشد می کنند و در حین رشد همواره مورد بازبینی و

تحت نظرند.

رویکرد درون زایی غیر از تسهیل گزینش مدیر آثار دیگری هم دارد. از جمله جو انگیزشی را بیشتر می کند. مسأله شایسته سالی را عمیقاً نشانه می گیرد. و به کارشناسان جوان ما که تازه از دانشگاهها فارغ التحصیل می شوند و پراز استعداد و انرژی هستند این روحیه را می دهد که اگر تلاش کنید، این شانس برای شما هست که روزی بتوانید حتی به عنوان مدیرعامل یک شرکت بزرگ انتخاب شوید. هم چنین در سازمانهای ما که با افت انگیزشی و کاهش بهره وری و فرهنگ های نامطلوب مواجه هستیم، ایمن رویکرد بسیار کارساز است. تجربه های عملی من در شرکتهای مختلف نشان می دهد که رویکرد درون زایی خیلی مورد استقبال کارشناسان قرار گرفته و موجب محبوبیت و تحکیم موقعیت مدیران ارشد می شود. علاوه بر این، رویکرد درون زایی در همان هزینه های گزینش که قبلاً عرض کردم که سه برابر است، صرفه جویی می شود.

پس به طور خلاصه سه رویکرد وجود دارد:

- ۱- رویکرد متکی بر منطق و ضوابط، ۲-
- رویکرد استفاده از علم و تخصص و حرفه ای، ۳-
- رویکرد درون زایی.

مهندس غفاری: همان طوری که از محتوای کلام دوستان برمی آید ما هنوز نتوانسته ایم شعار محوری شایسته سالی را در کشور نهادینه کنیم.

در سطح سازمان گسترش، اقدامات مفیدی در این زمینه انجام شده است. به نظر من ابتدا باید این بستر فرهنگی را در مدیران ارشد، در بدنه مدیران میانی و در کارشناسانی که می خواهند به مدیران میانی تبدیل شوند فراهم نماییم. آنها باید باور کنند که ما کانون ارزیابی را به عنوان اینکه طرحی را اجرا کنیم تشکیل ندادیم، بلکه می خواهیم از داخل آن مدیر انتخاب کنیم. بنابراین ایجاد بستر فرهنگی مسأله مهمی است.

نکته دیگر اینکه بحث جانشین پروری باید به عنوان یکی از ارزشهای سازمانی جا بیفتد. یعنی در ارزیابیهایی که از عملکرد مدیران می شود، یکی از شاخصهایی که مطرح می شود این باشد که آیا شما توانسته اید جانشین پروری را در سطح سازمان خود انجام دهید؟

مرحله توانستند وارد مرکزی بکنند تا رشد افراد مستعد را با سرعت و شتاب بیشتری برنامه ریزی و اجرا کنند. در گزارش این گونه مطرح می شد که در این مرکز شتاب دهنده، سه نفر مسئولیت پرورش مدیران آینده را بر عهده دارند. اول خود فرد که به عنوان استعداد شناسایی شده و بعد با فرایندهای خود پرورشی و خود توسعه ای به فعلیت پیدا کردن قابلیت های خویش کمک می کند. دوم یک نفر متخصص منابع انسانی، سوم یک نفر از مدیران باتجربه. این تیم سه نفره مسئولیت دارد که استعدادها را به تدریج به قابلیت ها و مهارتهایی که بتوانند آینده سازمان را اداره کنند مجهز کند. ما خوشبختانه در دو سال اخیر هم در ستاد سازمان گسترش و هم در شرکتهای تحت پوشش این سازمان تلاشهایی داشتیم و به نظر می رسد این تلاشها برای طلوع یک حرکت یا نهضت جدید در صنعت کشورمان موفق بوده است.

تدبیر: باسپاس از شرکت کنندگان در بحث، بخش دوم و پایانی میزگرد در شماره آینده تقدیم علاقه مندان خواهد شد. □

طراحی یا پیدا کرده بودند که بتواند قابلیت ها را در افراد اندازه بگیرد. سوم افراد شایسته درون سازمان، متخصصان و مهندسان جوان را با معرفی مدیرانشان وارد فرایند آزمون کرده بودند.

ما از دو طریق می توانیم استعدادها را وارد فرایند رقابت آزمون کنیم: ۱- یا از خود کارکنان سازمان بخواهیم که اگر مایلند و اگر خودشان را مستعد می دانند و داوطلب هستند وارد این فرایند شوند. ۲- از مدیران بخواهیم که به عنوان مسئولیتی که دارند در شناسایی و کمک به پرورش استعدادها، افراد مستعد تحت سرپرستی خود را معرفی کنند.

در سازمانهای غربی چون مدیران مسئولیت پرورش استعدادها را روی دوش خودشان احساس می کنند، معمولاً از کاندیدا شدن افراد توسط مدیران در مراکز ارزیابی استفاده می شود. در این شرکت دانمارکی در قدم سوم، افراد توسط مدیرانشان کاندیدا می شوند. در قدم چهارم آزمونها در مورد این افراد برگزار می شود. گزارش می کردند که مدیران شرکت حدود ۸۰ نفر از کارشناسان مستعد را ظرف ۲

پیشنهاد می کنم این مساله حتی در ارزیابی های EFQM یا ارزیابی های عملکرد به عنوان یک شاخص مطرح شود تا مدیران هم احساس کنند که جانشتین پروری یک وظیفه و ارزش محسوب می شود.

دکتر ابوالعالی: در کنفرانس جهانی توسعه منابع انسانی که اخیراً به اتمام رسید و من در آن شرکت داشتم، یک شرکت دانمارکی، تجربیات خود را در برنامه استعدادیابی و پرورش مدیران برای آینده مطرح می کرد. اولاً طرح این موضوع در کنفرانسی در این سطح نشان می دهد که موضوع در سطح سازمانهای اروپایی، موضوع جدیدی است که خیلی از سازمانها مایلند اطلاعات بیشتری داشته باشند و یا الگوهایی برای تقلید کردن و درس گرفتن داشته باشند.

روندی که این شرکت توضیح می داد دقیقاً همین فرایندی بود که در این بحث مطرح شد. اول تلاش کرده بودند تا فهرستی از شایستگی ها و قابلیت های لازم برای مدیران آینده را به دست بیاورند. دوم ابزارهایی را



اگر به تغییر سرنوشت سازمان خود علاقمندید ؟

اگر به دنبال تغییری در سرنوشت سازمان خود هستید؟ نمی دانید یا رها چه کنید؟ بسته بندی، تبلیغات و سیاستهای بازاریابان درست است یا نه؟ بهرکوتی، تحول و نوآوری را لازم میدانید اما راه آن بر شما آشکار نیست؟

چارت رایگان درستی رفتار بازاریابی از مشاوران مدیریت کاردید را در اختیار بگیرید

مشاوران مدیریت کاردید (سهامی خاص)

تهران، ولیعصر پارک ساعی، خیابان ۲۰، پلاک ۲۲، واحد ۱ تلفن: ۰۲۱-۸۷۷۲۲۱۹، ۸۷۷۲۲۱۸، ۸۷۷۲۲۱۹ فکس: ۰۲۱-۸۷۷۲۲۱۸ www.kardid.com e-mail: info@www.kardid.com