

## پرورش رهبران در کلاس جهانی

در آستانه تحولات اقتصادی کشور با توجه به اجرای سیاست اصل ۴۴ و در راستای حضور موفق شرکت‌ها و سازمان‌های ایرانی در عرصه ملی و بین‌المللی دومین کنفرانس بین‌المللی سازمان‌های پیشرو و حضور در فضای تجارت جهانی در نیمه دوم خرداد ۱۳۸۶ با حمایت و مشارکت مرکز ملی مطالعات جهانی شدن، نهاد ریاست جمهوری، وزارت صنایع و معادن، دانشگاه‌ها، مراکز علمی و پژوهشی داخلی و خارجی، انجمن‌ها، شرکت‌ها و سازمان‌های پیشرو و برتر به ریاست دکتر محمد نهبوندیان رئیس مرکز مطالعات جهانی شدن در مرکز همایش‌های بین‌المللی صدا و سیما در تهران برگزار شد. سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران با آرمان پیشگام در جهانی‌سازی صنایع ایران به عنوان یکی از حامیان اصلی کنفرانس و با تأکید بر اهمیت رقابت در فضای تجارت جهانی و لزوم بکارگیری ابزارهای مناسب جهت حفظ موجودیت شرکت‌ها و سازمان‌ها در این فضا، حضوری فعال در کنفرانس داشته و مهندس مفیدی رئیس هیأت مدیره و مدیرعامل سازمان از جمله سخنرانان مراسم افتتاحیه در این کنفرانس بود.

در راستای بند اول از محورهای اصلی کنفرانس که عبارت است از مدیریت بنگاه‌های اقتصادی پیشرو در راستای تجارت جهانی و با عنوان روش‌ها و فنون تربیت و پرورش رهبران در کلاس جهانی، در سالن جنبی کنفرانس، کارگاهی تحت عنوان **"مکانیزم استعدادیابی و پرورش رهبران در کلاس جهانی با رویکرد کانون ارزیابی"** توسط کارشناسان مدیریت جذب و آموزش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران ارائه گردید که به بیان فرآیند کانون ارزیابی به عنوان ابزاری شناخته شده در دنیا پرداخته شد. نسترن رفیعی کارشناس بانک اطلاعات مدیران صنعت کشور ایدرو با اشاره به دنیای پرقابته کنونی، امکان بقاء و استمرار فعالیت را برای سازمان‌هایی که برای آینده خود برنامه‌ریزی‌های لازم را انجام داده باشند و پیش‌بینی واقع‌بینانه‌ای از وقایع پرحالش آتی را مدنظر قرار دهند میسر دانست و گفت: شناسایی، استعدادیابی و پرورش رهبران از مهم‌ترین راهکارهای توسعه و بقای سازمان‌ها بوده و به دنبال ایجاد



انگیزه برای ماندگاری نیروهای توانا در سازمان‌ها و افزایش فرهنگ شایسته‌گزینی و ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان می‌باشد. مهندس سیدعلیرضا شجاعی کارشناس توسعه مدیریت سازمان گسترش، وجوه تمایز شرکت‌های پیشرو و موفق جهان با سایر شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی را مدنظر قرار داده و اظهار داشت یکی از این وجوه تمایز، آن است که در تمام شرکت‌های برتر برنامه‌هایی

منظم، جدی و پیگیر برای استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران طراحی شده و در دست اجراست و این برنامه‌ها از حمایت مستقیم مدیران ارشد این سازمان‌ها نیز برخوردار است.

وی ادامه داد برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری در شرکت‌های موفق جهان، آنگونه که پیتز دراکر اشاره کرده است، بر ۴ اصل استوار شده که عبارتند از:

۱. مدیران متولد نمی‌شوند بلکه باید آنها را تربیت کرد و پرورش داد.
۲. استعدادیابی و جانشین‌پروری نیاز به برنامه منظم و سیستماتیک دارد.
۳. در فرآیند پرورش مدیران باید تأکید اصلی را بر مهارت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز در دنیای کسب و کار آینده سازمان‌ها قرار داد.
۴. مدیران ارشد سازمان باید متولی، حامی و مشتری اصلی این برنامه‌ها باشند.

عین‌اله فرامرز کارشناس مسئول ارزیابی مدیران ایدرو، فرآیند جانشین‌پروری را مورد تأکید قرار داد و گفت: در سازمان‌های پیشرو جهان، مدیریت جانشین‌پروری از طریق فرآیندی انجام می‌پذیرد که مدیریت استعدادها (Talent Management) نام دارد. از طریق این فرآیند، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی در سال‌های آینده شناسایی شده و از طریق برنامه‌های متنوع آموزشی و پرورشی، به تدریج برای بعهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند. وی اظهار داشت: برنامه استعدادیابی و پرورش رهبران در شرکت‌هایی انجام‌پذیر است که آمادگی‌هایی را به شرح ذیل در خود ایجاد کرده باشند:

۱. دیدگاه مثبت و خوش‌بینانه مدیران ارشد سازمان به منابع انسانی
۲. وجود یک واحد مدیریت منابع انسانی یا توسعه منابع انسانی، خدمات مدیران یا توسعه مدیریت فعال و مجهز
۳. سوابق و تجارب مثبت و موفق شرکت در پیاده‌سازی ایده‌ها و فنون نوین مدیریت در سال‌های اخیر
۴. ثبات آتی تیم مدیریت ارشد سازمان
۵. گرایش سازمان و مدیریت ارشد آن به شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی
۶. روشن بودن استراتژی شرکت
۷. تجربه موفق شرکت در خصوص انتصاب درون‌سازمانی به مدیران رده‌های میانی و ارشد

کارشناس مسئول ارزیابی مدیران، اهداف این طرح را چنین برشمرد:

۱. جستجو و یافتن استعدادهای بالقوه مدیریتی
۲. پرورش و ارتقاء شایستگی‌ها، توانمندی‌ها و مهارت‌های مدیریتی
۳. ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری و شایسته‌پروری
۴. افزایش انگیزه کارشناسان توانمند
۵. تنظیم مسیر ارتقاء شغلی (Career Planning)
۶. هدفمند کردن آموزش‌های کارشناسان
۷. امکان حفظ کارشناسان توانمند و کاهش نرخ جابه‌جایی‌های شغلی

فرامرز گفت: جهت اجرای این طرح یک Action Plan که شامل ۲۳ مرحله می‌باشد تعریف می‌شود که با اجرای این مراحل زمینه‌های عملی استعدادیابی و پرورش رهبران امکان‌پذیر می‌گردد.

در ادامه، نسترن رفیعی به شایستگی‌های در نظر گرفته شده برای مدیران ایدرو اشاره کرد و گفت: پس از انجام یک کار پژوهشی و گرفتن دیدگاه‌های متخصصین، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، مشخصات مدیران در کلاس جهانی را چنین تعریف کرد:

۱. توان رهبری. یعنی اینکه قابلیت‌های مدیریت تحول، مدیریت تعارض، مدیریت بحران، شیوه‌های نفوذ و تأثیر گذاری، قابلیت برنامه‌ریزی و سازماندهی و کنترل را داشته باشد.
۲. دیدگاه استراتژیک. یعنی اینکه توان درک عوامل محیطی و مخصوصاً جهانی شدن را داشته باشد، توان شناخت فرصت‌ها و بهره‌گیری از فرصت‌ها، توان در تجزیه و تحلیل عوامل داخلی سازمان، جهت‌دهی سازمان با Shared Vision.
۳. مدیریت بر منابع انسانی یعنی اینکه توان برانگیختن را داشته باشد، بتواند تفویض اختیار کند، مردم شناس باشد مریب‌گری و توانمندسازی کارکنانش را داشته باشد و مهارت‌های ارتباطی خوبی داشته باشد.
۴. مشتری‌شناس و مشتری‌گرا. یعنی اینکه مبانی بازاریابی و فروش را بداند، سازمان بازار محور درست کند، مدیریت ارزش را بداند و ذینفعان خود را شناخته و بتواند عکس‌العمل مناسب عرضه کند.
۵. مدیریت بهره‌وری یعنی اینکه مدیریت سیستمی و یا فرآیندی را در سازمان داشته باشد، شاخص‌گذاری و به تبع آن توان تجزیه و تحلیل مالی شاخص‌های فرآیندی را داشته باشد.
۶. توانمندی‌های شخصی، تسلط به زبان انگلیسی، آشنایی کامل با فناوری اطلاعات (علوم رایانه).

وی افزود: بر طبق تعاریف فوق، ده شایستگی مهارت ادراکی، مهارت ارتباطی، مدیریت افراد، مدیریت عملکرد، شم تجاری، اخلاق حرفه‌ای، کار تیمی، شخصیت و تصمیم‌گیری و رهبری به عنوان کلیدی‌ترین مشخصه‌های مدیران در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران برشمرده شده است.

شایان ذکر است این کارگاه آموزشی بیش از ۱/۵ ساعت به طول انجامید و با پرسش و پاسخ به پایان رسید.