

طراحی نظام جامع توسعه مدیران (تجربه در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران)

دکتر محمد علی بابایی زکلیکی

عضو هیأت علمی دانشگاه الزهرا و مدیر عامل شرکت خدمات مدیریت بهسو

واژه های کلیدی:

توسعه مدیران، شایستگی ها، مدیران جهانی، خودتوسعه ای،
منتورینگ، کانون ارزیابی

مقدمه

- نظر به اینکه سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، چشم اندازی چون پیشگام در جهانی سازی صنایع کشور دارد، این آرمان ضمن آنکه با دور اندیشی، پیشقدمی و استقبال از چالشهای آتی همراه است، مستلزم مدیرانی با نگرش و درک درست از جهانی شدن و برخوردار از توانمندیهای مدیریتی در سطح استانداردهای جهانی است.

اهداف طرح

- ارتقای قابلیت‌های مدیران فعلی برای انجام بهتر امور محوله
- کسب اطمینان از وجود مدیران ارشد مورد نیاز گروه در آینده
- فراهم آوردن امکان رشد و ارتقای شغلی برای مدیران

یادگیری مدیران

- یادگیری در مدیریت عبارت است از ایجاد تغییر نسبتاً دایمی در رفتار آدمی
- برای اینکه آموزش به یادگیری منتهی شود، باید مطالب ارزنده برای فراگیری داوطلبان به شیوه های خاص بزرگسالان (نوعی یادگیری اجتماعی) ارائه شود.
- آموزش مدیران، پیچیده ترین و بالاترین سطح معرفت است که می بایست مهارت **"چگونه یادگرفتن"** را در فرد ایجاد کند.
- رشد انسان تدریجی، متأثر از شرایط و تسهیل کننده ها، ولی ارادی و پویا است.

یادگیری مدیران - ادامه

- برای یادگیری، مدیر باید از حداقل پیچیدگی شناختی لازم برای طی کردن دوره های آموزشی برخوردار باشد.
- دوره های آموزشی باید در قالب بسته های آموزشی - مجموعه شایستگی هایی که پیچیدگی رفتار مدیر را ارتقاء دهد - ارائه شود.
- آموزش مدیر باید به دو جنبه شهودی و عینی تأکید کرده و تقویت دو طرف مغز را مورد هدف قرار دهد.
- سه منبع اصلی یادگیری عبارتند از: آموزش، مهارت آموزی و تجربه که تجربه مهمترین آنها به شمار می رود.
- تلفیق سیستماتیک سه منبع یادگیری - آموزش، مهارت آموزی یا پرورش و تجربه - به یادگیری واقعی مدیر می انجامد.

روشهای توسعه مدیران

- روشهای توسعه مدیران اشکال متنوع دارد که در گزارش حاضر ۱۴ نوع کلی آن مورد بررسی قرار گرفته است. جدول شماره ۱، خلاصه ویژگیهای روشهای بحث شده (اعم از روشهای رسمی و غیررسمی) را از جنبه های مزایا، معایب و شرایط استفاده ارائه می کند.

روشهای توسعه مدیران - ادامه

- | | |
|--------------------------------|-------------------------|
| ۸- مربیگری | ۱- برنامه جانشینی |
| ۹- منتورینگ | ۲- کار راهه شغلی |
| ۱۰- خود توسعه ای | ۳- آموزش گروهی - داخلی |
| ۱۱- یادگیری عملی | ۴- آموزش گروهی - بیرونی |
| ۱۲- فعالیتهای و اردوها | ۵- آموزش رسمی |
| ۱۳- بازخور (مثل کانون ارزیابی) | ۶- چرخش شغلی |
| ۱۴- سایر روشها (مثل مشاوره) | ۷- آموزش در حین خدمت |

الگوسازی از تجارب دیگران

- روشهای مختلف فراگیری مدیران در کشورهای مختلف از تفاوت‌های ناچیزی برخوردار است.
- آموزش کلاسیک، با وجود انتقادات زیاد، روشی متداول و در حال رشد است.
- آموزش مدیریت در ایران در سالهای گذشته افت و خیز داشته است.
- نظام آموزش متأثر از فرهنگ جوامع است.

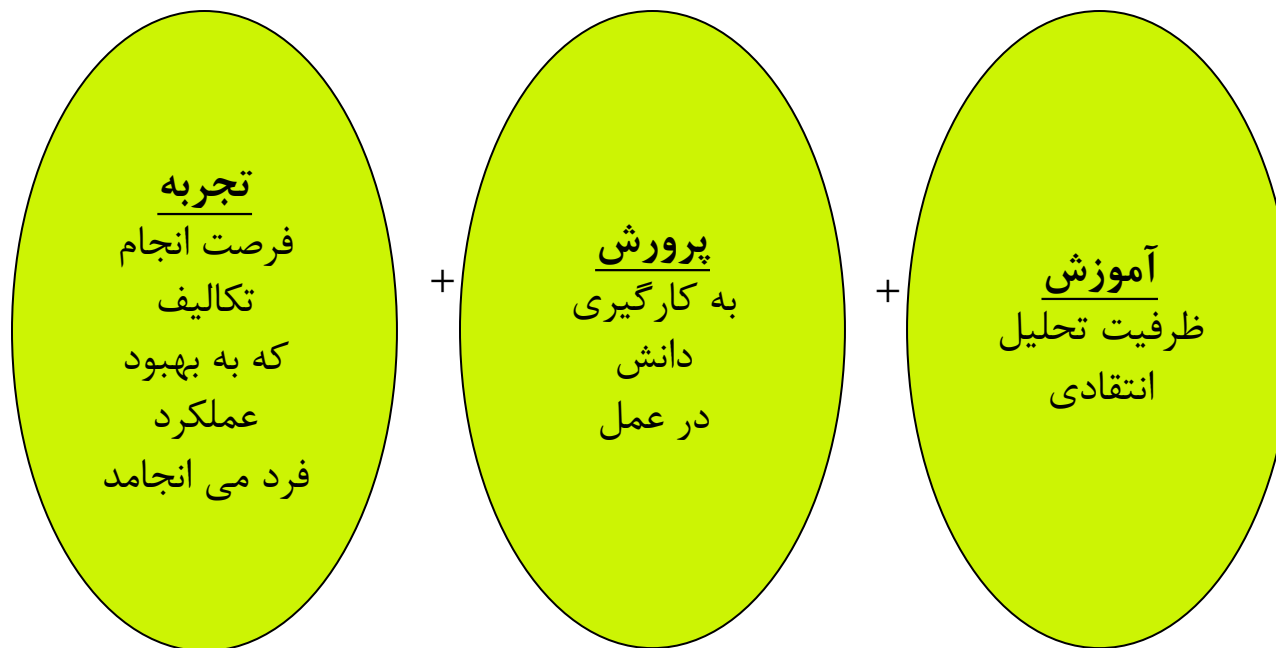
اثر بخشی برنامه های توسعه مدیران

- حمایت مدیران ارشد
 - تأمین نیازهای افراد
 - تأکید بر مهارت آموزی
 - استمرار برنامه ها
 - روشهای غیر کلاسیک مثل مربیگری و منتورینگ
 - خود توسعه ای
-

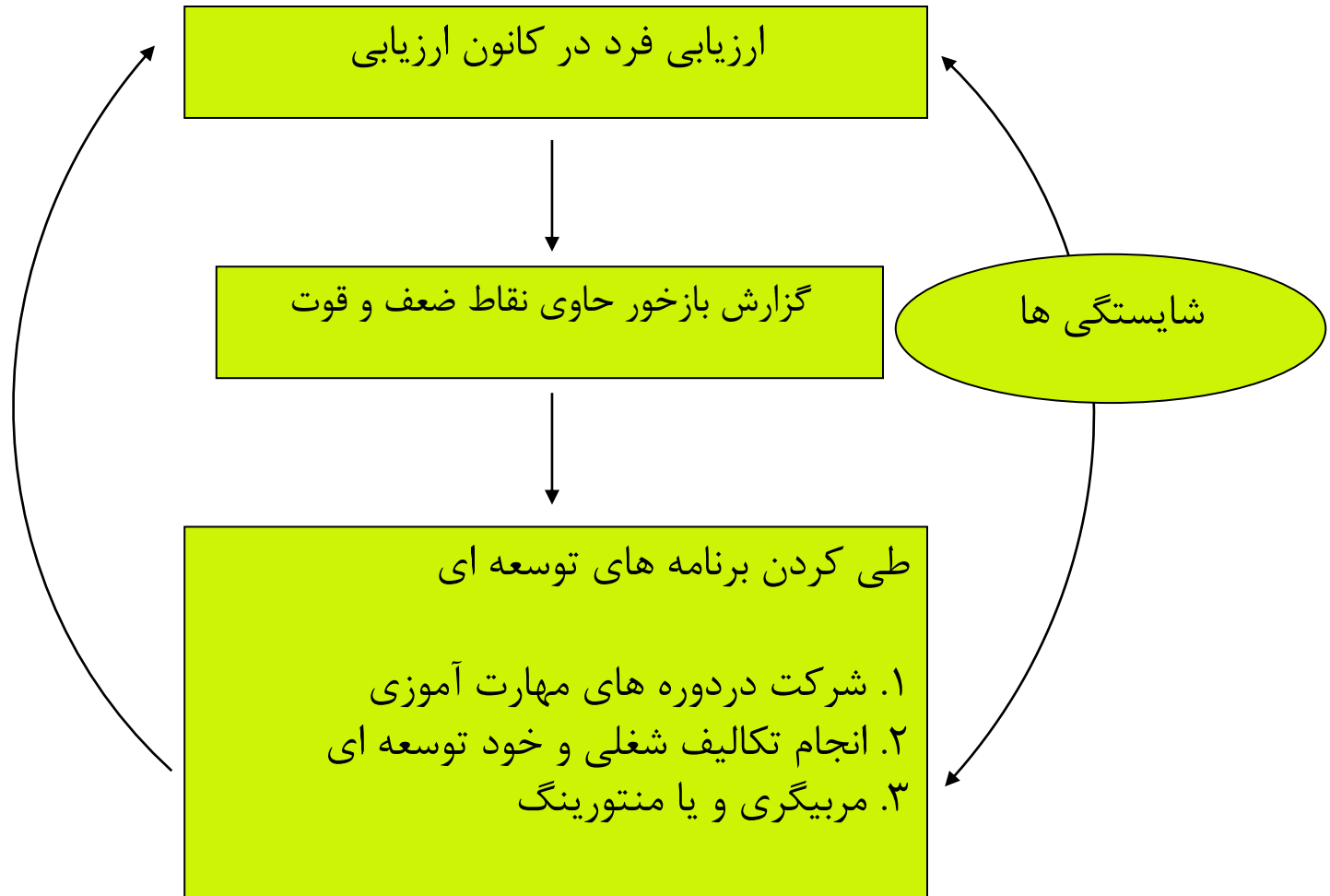
متدلوژی یا چارچوب مفهومی

- برای اینکه آموزش اثر بخش باشد، یعنی یادگیری واقعی با مفهوم "تغییر نسبتاً دایمی در رفتار" اتفاق بیافتد بایستی سه منبع یادگیری با هم تلفیق گردیده و از روشهای رسمی و غیر رسمی توأم استفاده شود و ضمناً نیازهای گروهی و فردی افراد نیز مورد توجه قرار گیرد.

شکل شماره ۱- مدل یادگیری مدیران



عناصر کلیدی نظام جامع توسعه مدیران



مدل شایستگی های مدیران سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

سبک - میان فردی



ویژگی های شخصی
(فردی)

دوره های مهارت آموزی (پرورشی)

■ باید برای هر سطح مدیریتی، برنامه آموزشی خاصی طراحی و ارائه کرد:

1. وظایف مدیران و قابلیت های مورد نیاز آنان

2. اصل مقرون به صرفه بودن آموزش

3. آموزش مدیریت بطئی و کند

4. تکرار مطالب

5. بالغ بودن دانش پژوهان

6. هم آموزی مدیران از یکدیگر

7. ارائه مطالب برای افراد هم سطح

سطوح مدیران

■ از این رو مدیران مجموعه براساس چهار سطح زیر طبقه بندی می شوند:

□ مدیران عملیاتی

□ مدیران میانی

□ مدیران ارشد

□ رهبران ستادی

ابعاد مدل شایستگی ها و سرفصل های دوره ها

مدیران عملیاتی	مدیران میانی	مدیران ارشد	رهبران ستادی	سرفصل های دوره
				ابعاد مدل شایستگی ها
اصول مدیریت	مهارت های ادراکی	تفکر سیستمی	تفکر استراتژیک	قابلیت ذهنی
ویژگی های مدیران	مسئولیت ها و نقش های مدیران	خود مدیریتی	خویشتن شناسی	ویژگی های فردی
سرپرستی	برنامه ریزی و سازماندهی	مدیریت عملکرد	اجرای استراتژی ها	توان اجرایی
روابط انسانی	ارتباطات سازمانی	مدیریت مشارکتی	رهبری دگرگونی	سبک میانفردي
بهره وری	اثر بخشی واحدها	اثر بخشی سازمانی	تعالی سازمانی	تعالی سازمانی

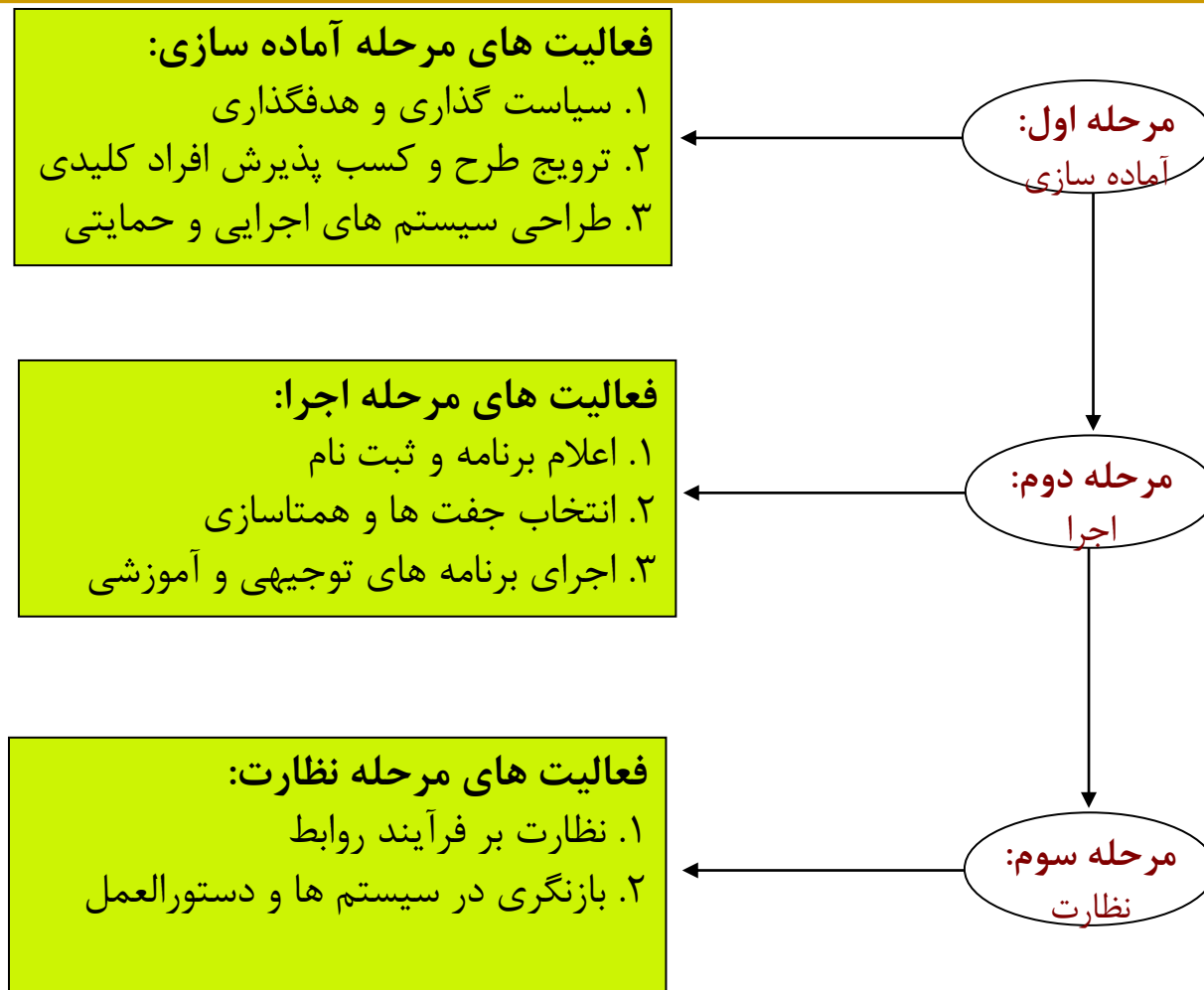
خودتوسعه ای

- منظور از روش های خودتوسعه ای، تلاش مستقل فرد برای بهبود توانایی خود در مواجهه با چالش های کاری و زندگی است.
-

مربیگری و منتورینگ

- منتورینگ به کمک شخص مجرب (منتور) برای آماده ساختن شاگرد در موفقیت های شغلی و زندگی دلالت دارد. منتورها نقش های متنوع مثل معلمی، حامی، هدایت کننده، الگو بودن و حمایتی را برعهده دارند.

فرآیند و فعالیت های اجرای منتورینگ یا مربیگری



نحوه اجرای دوره ها (به ویژه بلند مدت)

- **"تجربه"** بزرگترین منبع یادگیری مدیران تلقی می شود.
- توسعه مدیریت باید به **توسعه سازمان** بیانجامد.
- دوره ها در خارج از محل کار برگزار می شود.
- ارتقای کار تیمی
- روش های متنوع پرورش
- هم آموزی
- گسترش شبکه کاری
- آخرین نظریه ها و رویکردها
- یادگیری عملی
- تجارب جدیدی
- نیازهای افراد
- بحث و گفتگو

مکانیزم های پذیرش و انگیزش

- تهیه و تنظیم بروشور
- تهیه و تنظیم مقاله و کتاب و نشر آن در مجموعه
- طرح در همایش سالانه مدیران ارشد (مثلاً گردهمایی در تعطیلات رسمی)
- برگزاری سمینارهای آموزشی برای مسئولین آموزش شرکت ها
- طرح در دوره های آموزشی و ایجاد زمینه های بحث و تبادل نظر
- ابلاغ رسمی توسط رئیس هیأت عامل سازمان
- طرح در کنفرانس های ملی و بین المللی مثل کنفرانس مدیریت و کنفرانس توسعه منابع انسانی

اقدامات انگیزشی

- اعطای مدرک
 - سازگاری نظام آموزش و پرورش با نظام جبران خدمت
 - اعطای نشان و یا درجه به مدیران
-

پیشنهادهای به مؤسسات آموزشی

- از دانش آموزی به مهارت آموزی
- آموزش باید کاربردی شود.
- آموزش افراد بالغ
- شکل های متنوع
- دانش روز
- خود ارزیابی
- رعایت اصل پویایی و انعطاف

سایر توصیه ها

- اجباری نمودن
- آموزش مستمر
- ارتقا و انتصاب
- تجربه کاری و سازمانی
- رویکرد منتورینگ "استاد – شاگردی"
- روش های غیر مستقیم
- نظام مدیریت عملکرد
- مشارکت و درگیری مدیران ارشد
- آموزش قبل از ارتقا
- خود توسعه ای

فرصت های یادگیری

- تهیه و تنظیم بولتن آموزشی که اخبار آموزشی و مشخصات دوره های مختلف را به اطلاع برساند (از طریق سایت و یا نشریه)
- تنظیم نوار، کتب، مقاله و یا لوح های فشرده آموزشی و توزیع بین افراد
- انجام فعالیت هایی مثل خانه مدیران برای گردهمایی مستمر به منظور طرح رویکردهای نوین و مباحث روز، الگوهای پیشرفته و نتایج پژوهش ها متمر الثمر هستند.