



سازمان گسترش و توسعه صنایع ایران
WWW.IDRO.ORG

مدیران آینده

مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های
استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران

نویسندگان:

بهزاد ابوالعالایی

عباس غفاری

اسفند ۱۳۸۴

ابوالعلائی، بهزاد، ۱۳۴۰ -

مدیران آینده: مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و
جانشین‌پروری مدیران / نویسندگان بهزاد ابوالعلائی، عباس غفاری،
[نیدسفارش] بخش معاونت منابع انسانی سازمان گسترش و نوسازی صنایع
ایران. -- تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۴.
۲۸۱ ص.: مصور، جدول.

ISBN 964-8896-11-9: ۳۰۰۰ ریال

فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیبا.

۱. مدیران -- ارزشیابی. ۲. مدیران -- آموزش. ۳. مدیریت.
الف. غفاری، عباس، ۱۳۳۸ - ب. سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
معاونت توسعه منابع انسانی. ج. سازمان مدیریت صنعتی. د. عنوان. ه. عنوان:
مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران.

۶۵۸

HD ۳۷ / الف ۲۳

کتابخانه ملی ایران

۴۵۵۰۰-۸۴م

نام کتاب:

مدیران آینده

مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران

نویسندگان:

بهزاد ابوالعلائی - عباس غفاری

حروفچینی و آماده‌سازی:

نسترن رفیعی

صفحه‌آرایی: حمیده غیاثوند

چاپ اول:

۱۳۸۴

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

لیتوگرافی و چاپ:

تارنگ

شابک:

ISBN 964- 8896 - 11- 9 / ۹۶۴- ۸۸۹۶- ۱۱ - ۹

قیمت:

۳۰۰۰۰ ریال

ناشر:

سازمان مدیریت صنعتی - تهران، خیابان ولی‌عصر، ابتدای خیابان جام جم

کلیه حقوق نشر و چاپ کتاب متعلق به سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران می‌باشد.



فهرست مطالب

پیشگفتار	۳
مقدمه	۷
طرح‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری	۲۱
قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی	۳۳
ارزیابی و اندازه‌گیری قابلیت‌ها	۷۹
مراکز ارزیابی	۱۳۱
ارزیابان	۱۴۷
طرح‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری (ریسک‌ها و چالش‌ها)	۱۶۱
طرح‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری (نتایج و دستاوردهای جانبی)	۱۷۷
استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران (بهترین تجارب جهانی)	۱۹۱
مرکز ارزیابی با هدف پرورش و توسعه قابلیت‌ها	۲۰۹
ضمائم	۲۱۷
ضمیمه شماره یک - فهرست سوالات آزمونهای مقدماتی	۲۱۹

ضمیمه شماره دو- فهرست و مدل قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی ایدرو و شرکتها ۲۳۱

ضمیمه شماره سه - آزمون‌های تعاملی ۲۳۷

ضمیمه شماره چهار- برنامه‌های اجرایی کانونهای ارزیابی ۲۵۳

ضمیمه شماره پنج- نمونه‌ای از گزارش بازخور ۲۵۹

ضمیمه شماره شش- فهرست تستهای قابل استفاده ۲۷۷

ضمیمه شماره هفت- مجریان و همکاران طرح ۲۸۳

به نام آنکه جان را فکرت آموخت چراغ دانش اندر دل برافروخت

پیش گفتار

در جهان پررقابت کنونی سازمان‌هایی امکان بقاء و استمرار فعالیت دارند که برای آینده خود برنامه‌ریزی‌های لازم را انجام داده باشند و پیش‌بینی واقع‌بینانه‌ای از وقایع پرچالش آتی را مد نظر قرار دهند. "دیگر گذشته چراغ راه آینده نیست" و سرعت تحولات و دگرگونی‌ها گواه این مدعاست.

دیگر نمی‌توان وقایع آینده را به بخت و اقبال واگذار نمود و یا با آزمون و خطا و روزمرگی به توسعه یافتگی دست یافت.

با توسعه عرصه کسب و کار و آغاز دوران صنعتی و سپس عرصه فراصنعتی و با جدایی مالکیت از مدیریت بنگاه‌های صنعتی و اقتصادی، انتخاب مشاغل مدیریتی به عنوان یک مزیت نسبی در سازمان‌ها رخ نموده است.

رویکرد دنیای پیشرفته به سمت پویایی محیط، توسعه قابلیت‌های رهبری و مدیریتی و سعی در ایجاد سازمان‌های یادگیرنده و دانش‌آفرین بوده است.

در این رویکرد شناسایی افراد مستعد برای قبول مسئولیت‌های بالاتر و سپس تجهیز و تواناسازی آنها با برنامه‌های آموزشی و تربیتی و آگاه ساختن آنها

از آخرین دستاوردهای علمی و فنون و مهارت‌های مدیریت مورد تأکید قرار گرفته است.

"شناسایی و تربیت مدیران آینده" 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.

در جامعه کنونی کشور ما که (در سال چاپ کتاب) ۲۶ سال از انقلاب شکوهمند اسلامی می‌گذرد مدیران نسل اول انقلاب در سوّمین دهه مسئولیت‌های خود می‌باشند، نتایج آماری بانک اطلاعات مدیران صنعتی که شامل ۱۶ هزار مدیر در بخش صنعت است نشان می‌دهد متوسط سن مدیران در این بخش ۴۹ سال و سابقه کار آنها نیز ۲۵ سال می‌باشد.

لذا سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (ایدرو) با درک شرایط و برنامه‌های توسعه صنعتی کشور اقدام به تعریف پروژه‌ای با عنوان "طرح مدیران آینده" نمود و آن را به صورت pilot plan در چهار شرکت بزرگ به اجرا درآورد.

در این طرح، کارشناسان مستعد شرکت‌های پایلوت که داوطلب ورود به حوزه‌های مدیریت بودند فراخوانده شدند و با آزمون‌های تعاملی و استعدادیابی، افراد مناسب انتخاب و وارد دوره‌های آموزشی و توسعه‌ای گردیدند و تا هنگام

درج این مطالب، تعدادی از آنها نیز به اولین دوره‌های مدیریتی مطابق تعریف طرح وارد شده اند.

هدف از انتشار این کتاب ارائه مبانی علمی آن و نحوه اجرا و تجربه عملی ما برای سازمان‌ها و بنگاه‌هایی است که می‌خواهند از آن استفاده نمایند. هم اکنون فاز دوم طرح که شامل اجرای سراسری آن در شرکت‌هایی از ایدرو که واجد شرایط طرح هستند، شروع شده است.

معاونت منابع انسانی ایدرو و مدیریت جذب مدیران که مدیریت این طرح را بر عهده داشته آمادگی همه‌گونه همکاری و تبادل اطلاعات و ارائه دستاوردها و اطلاعات به سازمان‌های ایرانی که مایل به اجرای آن هستند را دارا می‌باشد تا بتوان با تبادل تجربیات، این نهال نوپای دستاورد شرکتهای ایرانی را به درخت تنومندی تبدیل نمود که ریشه‌های آن تا اعماق شرکت‌های ایرانی گسترش نماید. در اینجا لازم می‌داند از حمایت‌های بی‌دریغ جناب آقای مهندس رضا ویسه ریاست هیأت‌عامل سابق سازمان تقدیر و تشکر به عمل آورد. هم‌چنین از پشتیبانی و پیگیری مشفقانه جناب آقای مهندس مفیدی مدیرعامل و رئیس هیأت‌مدیره سازمان سپاسگزاری می‌نمایم.

امید است نیروهای مستعد، جوان و باانگیزه سازمان‌ها، با تجهیز خود به افزایش بینش، دانش، مهارت و اخلاق حرفه‌ای، پشتوانه قوی برای ایفای نقش در آینده کشور باشند و این گزارش با عنایت خداوند متعال به مستند شدن سایر

تجارب منجر شده و توسط دستداران توسعه مدیریت صنعتی به ویژه توسعه منابع انسانی بکار گرفته شود.

و من ... التوفیق

داداله قرینی

معاون منابع انسانی ایدرو

مقدمه

مدیران و رهبران نقش تعیین‌کننده و جایگزین‌ناپذیری در توفیق یا شکست سازمان‌ها دارند. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد مگر آنکه توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد اداره و هدایت شده باشد.

دنیای فراروی سازمان‌ها، دنیای پرچالش و صعب‌العبوری است. روند فزاینده رقابت و ضرورت دستیابی سازمان‌ها به سطوح بالاتری از کیفیت و بهره‌وری ایجاب می‌کند که مدیران آینده سازمان‌ها به مراتب تواناتر، مستعدتر و شایسته‌تر از مدیران امروز باشند. دنیای سازمانی آینده همچنین به تعداد بیشتری از مدیران و رهبران نیازمند است. برای مثال پیش‌بینی می‌شود چنانچه تولید ناخالص داخلی آمریکا تا سال ۲۰۱۵ میلادی با روند فعلی (۲/۵ درصد در سال) رشد یابد سازمان‌های آمریکایی در آن سال ۱/۳ برابر تعداد مدیران امروز نیازمند مدیر و رهبر در سطوح مختلف خواهند بود.

از سوی دیگر پژوهش‌های متعدد تجربی حاکی است که علی‌رغم ضرورت ورود افکار و اندیشه‌های جدید مدیریتی به سازمان‌ها (از طریق جذب و بکارگیری مدیرانی از بیرون سازمان) سازمان‌های موفق به میزان قابل توجهی به درون‌زائی تأکید دارند و تلاش می‌کنند تا با شناسایی و پرورش استعدادهای

مدیریتی درون سازمانی از تأمین نیازهای آتی خود به مدیران شایسته و اثربخش اطمینان حاصل نمایند.

در جهان امروز، نگاه متفاوتی به نیازهای رهبری و مدیریتی برای قرن بیست و یکم به وجود آمده است. به این دلیل که کمبودهای مدیریتی شدیدی وجود دارد، هزینه‌های مربوط به یافتن و استخدام مدیران از خارج سازمان به شدت افزایش یافته است و در داخل سازمان‌ها نیز فقدان توجه جدی، مستمر و منظم به مقوله پرورش مدیران آینده وجود دارد.

بسیاری از صاحب‌نظران، نزدیک‌بینی مدیران ارشد نسبت به کمبود مدیران و رهبران را با بحران کامپیوتری سال ۲۰۰۰ که دنیای کامپیوترزده ما را با خطر آشفتگی‌های اساسی مواجه کرد مقایسه می‌کنند. صنعت کامپیوتر این بحران را از یک دهه قبل پیش‌بینی کرد اما تدابیر و اقدامات عملی تا آخرین فرصت‌ها به تعویق می‌افتاد و فرصت‌ها از دست می‌رفت. برخی معتقدند بی‌توجهی به برنامه‌های تربیت جایگزین مدیران نیز بمب ساعتی مخربی است که یک دهه بعد منفجر خواهد شد.

در یک بررسی که بر روی ۱۵۰ شرکت از لیست "فورچون ۵۰۰" انجام شد، شرکت‌ها حدود ۲۳ درصد نرخ خروج از خدمت (ریزش) سالیانه برای رده‌های مدیریت اجرایی خود برای ۵ سال آینده پیش‌بینی کرده و اعتراف کردند که در مورد توانایی خود برای یافتن جایگزین‌های مناسب مطمئن نیستند.

در یک تحقیق دیگر که توسط مؤسسه مشاوره مدیریت مکنزی انجام شد سه‌چهارم مدیران ارشد اجرایی مورد مطالعه اظهار داشتند که در مورد پرکردن هیأت‌مدیره سازمانشان از افراد شایسته و متعهد با مشکل جدی و مزمن مواجه‌اند و بالأخره در یک نظرسنجی از ۵۰۰ مدیر منابع انسانی، نیمی از آنها احساس می‌کردند که سازمان متبوع آنها برنامه‌ریزی مؤثری برای تربیت مدیران جایگزین ندارند و جایگزین مدیران کلیدی را پرورش نمی‌دهند و نیم دیگر هم در این مورد مطمئن نبودند.

یکی از صاحب‌نظران در تعبیری زیبا، برنامه‌های جانشین‌پروری را با بیمه عمر مقایسه کرده است که همه در مورد اهمیت و ضرورت آن اتفاق‌نظر دارند اما مایل نیستند در مورد آن تفکر جدی و اقدام عملی داشته باشند.

شرکت‌های پیشرو و موفق جهان وجوه تمایز مختلفی با سایر شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی دارند. 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.

طی دهه‌های گذشته، سازمان‌ها از برنامه‌های تربیت جانشین برای یافتن نسل بعدی مدیران و رهبران سازمان استفاده می‌کردند. این برنامه‌ها بر تعیین جایگزین برای مشاغل خاص و معین تأکید دارد. چنین برنامه‌هایی وقتی کارآمد

است که مشاغل مدیریتی ایستا و باثبات بوده و مدیران در قالب مسیرهای رشد شغلی معین و تعریف شده جابه‌جا شوند. اما در دنیای امروز، مشاغل، به‌ویژه مشاغل و مناصب مدیریتی، پویا و سیال و سازمان‌ها از نظر ساختار سازمانی کوتاه‌تر و تخت‌تر شده‌اند، همچنین نمودارهای سازمانی به دفعات تغییر می‌کند و مدیران جابه‌جایی‌های افقی و جانبی دارند.

تحت این شرایط، تعیین افرادی خاص به عنوان پشتیبان (جانشین) مشاغل خاص به استثناء سطوح بسیار ارشد مدیران سازمان نتیجه چندانی ندارد. سازمان‌های امروزی نیاز به تعیین و تشکیل خزانه و ذخیره‌ای از افراد کاملاً مستعد دارند که بتوان از میان آنها، نامزدهای احراز مشاغل و مسئولیت‌های مدیریت و رهبری را انتخاب کرد. در واقع در حالی که نمودارهای جانشینی بر یافتن فرد خاص برای مشاغل خاص تأکید دارد، مدیریت جانشین‌پروری بر ایجاد خزانه نامزدهای دارای قابلیت‌های بالای رهبری تأکید دارد.

برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران در شرکت‌های موفق جهان، آن‌گونه که پیتدراکر اشاره کرده است، بر ۴ اصل استوار است که عبارتند از:

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

در سازمان‌های پیشرو جهان، مدیریت جانشین‌پروری از طریق فرآیندی انجام می‌پذیرد که "مدیریت استعدادها" 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 به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت‌ها آماده می‌شوند. در این سازمان‌ها فرض بر این است که همه کارکنان دارای استعدادها و شایستگی‌هایی هستند، اما به دلیل به وجود آمدن برخی محدودیت‌ها، آنها فقط می‌توانند زوی آن گروه از کارکنان خود که دارای استعدادهای برتر و مرتبط با جهت‌گیری‌های استراتژیک

سازمان هستند سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت انجام دهند. این نوع کارکنان را بلندپروازان^۱ می‌نامند.

در برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری، کارکنان سازمان براساس قابلیت‌هایشان به ۴ گروه تقسیم می‌شوند:

(۱) کسانی که پتانسیل ارتقاء و رشد دارند و به صورت بالقوه می‌توانند مسئولیت‌های بالاتری را بپذیرند. برای این افراد باید فرصت‌های شغلی و مسئولیت‌های مهم‌تر و حساس‌تری در سطوح بالاتر سازمان ایجاد کرد و اختصاص داد.

(۲) کسانی که پتانسیل ارتقاء ندارند اما می‌توانند در سطح فعلی، مسئولیت‌های بیشتری بپذیرند. برای این افراد نیز باید مشاغل و مسئولیت‌های غنی‌تر، اما در سطح فعلی فراهم نمود.

(۳) کسانی که شغل فعلی را به خوبی انجام می‌دهند اما به حداکثر بهره‌وری خود رسیده‌اند. این افراد را باید به عنوان معلم و مربی به کار گرفت تا مهارت‌ها و تجارب خود را به شاغلین جدید همین شغل انتقال دهند.

(۴) کسانی که شغل فعلی را به خوبی و در حد انتظارات و استانداردها انجام نمی‌دهند. این افراد را باید حمایت کرد تا در شغل فعلی کارا تر و کارآمدتر شوند.

برنامه‌های "مدیریت استعدادها" و جانشین‌پروری مربوط به گروه اول است.

برنامه (فرآیند) استعدادیابی و جانشین‌پروری شامل ۳ مرحله اصلی است. در مرحله اول کارکنان مستعد برای پذیرفتن مسئولیت‌های مدیریتی و تصدی مشاغل کلیدی سازمان، با شیوه‌هایی علمی و معتبر شناسایی می‌شوند. در مرحله دوم این برگزیدگان تحت برنامه‌ها و دوره‌های مختلف آموزشی و پرورشی قرار می‌گیرند تا فعلیت یافتن استعدادهای آنها تسریع شود و بالأخره در مرحله سوم و با توجه به نیازها و اولویت‌های سازمان، این قبیل کارکنان در مشاغل حساس و کلیدی سازمان منصوب شده و مشغول به کار می‌شوند.

جایگزینی افراد کلیدی سازمان (از جمله مدیران) از طریق این فرآیند، می‌تواند برای پشتیبانی از نیازهای اضطراری مثل فوت یا استعفای یک مدیر انجام شود.^۱ این برنامه همچنین می‌تواند از طریق یک تدبیر و سیاست بلندمدت جانشینی^۲ به جایگزین‌پروری طبیعی و بلندمدت برای مدیران و متخصصان کلیدی سازمان که بازنشسته می‌شوند و یا به مناصب دیگری ارتقاء و انتقال می‌یابند بپردازد.

اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری و مدیریت استعدادها مستلزم آن است که سازمان دارای یک نظام ارزیابی عملکرد مناسب و مؤثر باشد. در واقع از

طریق همین نظام است که باید کارکنان مستعد و دارای قابلیت‌ها و شایستگی‌های آشکار یا نهفته را شناسائی و معرفی کرد. همچنین سازمان باید دارای یک نظام ارتقاء منطقی و مطلوب باشد که از طریق آن، همه کارکنان، هر یک براساس شایستگی‌ها و عملکرد خود بتوانند نردبان ترقی شغلی را طی کنند. برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری باید شرایطی را فراهم کند که استعدادهای برجسته سازمان (بلندپروازها) بتوانند خارج از مسیر پیشرفت شغلی عادی و از طریق شیوه‌ها و مسیرهای میان‌بر^۱ به پله‌های بالاتر سلسله‌مراتب و مسئولیت‌های مدیریتی برسند.

بعلاوه شناسایی استعدادها در یک سازمان و استقرار فرهنگ و سیستم‌های استعدادپروری مستلزم آن است که مدیران سازمان دارای سبک رهبری پرورشی و حمایتی باشند. این مدیران که در سازمان‌های پیشرو جهان مدیر پرورش‌دهنده کارکنان^۲ نامیده می‌شوند هم در تعیین فهرست قابلیت‌های مدیریتی سازمان متبوع خود مشارکت می‌کنند و هم به معرفی (نامزد کردن) کارکنان با استعداد تحت مسئولیت خود می‌پردازند. از همه مهم‌تر این است که بخش قابل توجهی از برنامه‌های آموزشی و پرورشی معطوف به پرورش قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان مستعد نیز باید با همکاری نزدیک و مشارکت این مدیران به انجام برسد.

1 - Fast track

2 - People developer

فرآیند استعدادیابی و جانشین‌پروری شامل مراحل زیر است:

اول: تعیین محدوده و میزان کمبود (نیاز) سازمان در سطوح مدیریتی و رهبری: برای تعیین این نیاز می‌توان به اطلاعات موجود در زمینه سن و سابقه کار مدیران، نرخ ریزش (خروج از خدمت) مدیران، برنامه‌های سازمان برای توسعه و رشد فعالیت‌ها و ... مراجعه کرد.

دوم: تعیین قابلیت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز مدیران آینده که موفقیت عملکردی آنها را در سال‌های آینده پیش‌بینی و تضمین کند. این قابلیت‌ها با تأکید بر عوامل کلیدی موفقیت، ارزش‌های سازمان و نیز چالش‌هایی که سازمان در سال‌های آینده با آنها روبرو خواهد شد تعیین می‌شوند.

سوم: تعیین افراد دارای قابلیت‌ها و شایستگی‌های برجسته برای ورود به خزانه استعدادها: در برخی سازمان‌ها به همه کارکنان فرصت و امکان داده می‌شود تا چنانچه خود را شایسته و علاقه‌مند برای ارتقاء در مسیر شغلی مدیریتی می‌دانند برای ورود به این عرصه اعلام آمادگی کنند، اما در تجارب موفق جهانی، معرفی اولیه افراد با استعداد از وظایف و مسئولیت‌های مدیران فعلی است.

چهارم: ارزیابی نامزدها برای تعیین نقاط قوت و ضعف آنها در مقایسه با فهرست قابلیت‌ها و تعیین افراد واجد صلاحیت برای سرمایه‌گذاری‌های آموزشی تکمیلی:

بدیهی است سازمان‌ها برای انجام این مرحله، باید خود را به ابزارها و فناوری معتبر برای سنجش و اندازه‌گیری قابلیت‌های کارکنان مجهز کرده و از وجود ارزیابانی ماهر نیز بهره‌گیری کنند. این مرحله از فرآیند را می‌توان تکنیکی‌ترین مرحله کار دانست. نتیجه این مرحله، تدوین گزارش کاملی از قابلیت‌های کارکنان است که اجازه می‌دهد ضمن شناسایی برترین و مناسب‌ترین استعدادهای سازمان، سرمایه‌گذاری‌های آموزشی و پرورشی تکمیلی نیز، فقط بر روی این افراد متمرکز شود.

پنجم: طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی که با شیوه‌هایی مکمل و متنوع به آماده‌سازی تدریجی کارکنان با استعداد سازمان برای پذیرفتن مسئولیت‌های کلیدی و حساس سازمان کمک می‌کنند.

ششم: جایگزینی افراد پرورش‌یافته در مناصب کلیدی و مسئولیت‌های مدیریتی با توجه به میزان تناسب بین مهارت‌ها و قابلیت‌های آنان با الزامات و مقتضیات شغل‌ها و مسئولیت‌های مورد نظر.

هفتم: نظارت، بازبینی و بهبود مستمر این سیستم (فرآیند)

سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران که پیشگامی درجهانی کردن صنعت کشور را به عنوان دورنمای مطلوب خود تدوین و اعلام کرده است در چارچوب تلاش‌های خود در جهت پرورش مدیران جهانی، "طرح مدیران

آینده" را در برخی از شرکت‌های تحت پوشش خود به اجرا درآورده است که استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران از مهم‌ترین ابعاد و اهداف آن است.

در این طرح، جمع‌وسیی از کارشناسان و مدیران این شرکت‌ها مورد ارزیابی دقیق قرار گرفته‌اند تا نقاط قوت و ضعف آنها شناسایی شود و مبتنی بر نتایج حاصل از ارزیابی اولاً به برنامه‌های دقیق‌تر و مؤثرتر آموزشی معرفی شوند و ثانیاً از برخی از آنها که دارای سطوح قابل قبولی از شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیریت و رهبری هستند در سطوح بالاتری از مسئولیت‌های مدیریتی استفاده شود.

در طرح مدیران آینده، منطبق بر مراحل ۷ گانه فوق‌الذکر، گام‌های اساسی زیر برداشته شده است:

۱. شناسایی شرکت‌ها و بنگاه‌هایی که نیاز و آمادگی بیشتری برای اجرای طرح استعدادیابی و جانشین‌پروری دارند. در پایان این مرحله و در فاز اول ۴ شرکت زیر انتخاب شدند که این طرح در آنها به مورد اجرا گذارده شد و در نظر است در فاز دوم تعداد این شرکت‌ها به حدود ۲۰ شرکت برسد. این ۴ شرکت عبارتند از:

❖ شرکت ایران‌خودرو

❖ شرکت سایپا

❖ شرکت واگن‌پارس (اراک)

❖ شرکت تراکتورسازی (تبریز)

۲. تدوین مدل (فهرست) قابلیت‌های مدیریتی:

این مدل شامل ۱۰ قابلیت و شایستگی مدیریتی اصلی است که با توجه به نقطه‌نظرات جمعی از خبرگان صنعت و مدیریت کشور، در راستای استراتژی صنعت و مبتنی بر تجزیه و تحلیل شایستگی‌ها، سبک‌ها و عملکرد مدیران موفق صنعت کشور تنظیم و تدوین شده و در متن گزارش به تفصیل معرفی شده است.

۳. تأسیس چند "مرکز ارزیابی" با تأکید بر حضور پررنگ بخش خصوصی و ارزیابی حدود ۲۰۰۰ نفر از کارشناسان و مدیران معرفی شده به مراکز.

۴. معرفی اغلب ارزیابی‌شدگان به دوره‌های آموزش مدیریت که مناسب با قابلیت‌ها و مهارت‌های آنها انتخاب شده است.

۵. بکارگیری تعدادی از برگزیدگان (افراد دارای استعدادهای برتر مدیریت) برای تصدیٰ مناصب مدیریتی بالاتر، هم در شرکت‌های متبوع و هم در سایر شرکت‌های تحت پوشش.

از آنجا که با درک و احساس نیاز سازمان‌های کشور و مدیران آینده‌نگر آنها، طرح‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران به سرعت در حال تعمیم و ترویج است، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران دست به مستندسازی این تجربه بی‌نظیر در سطح کشور زده است تا مبانی نظری و راهنمای عملی

طرح‌های جانشین‌پروری مدیران را سخاوتمندانه در اختیار همه علاقه‌مندان، به ویژه مدیران ارشد واحدهای صنعتی کشور قرار دهد.

معاونت منابع انسانی این سازمان آمادگی دارد تا در سطوح گسترده‌تری نیز با مدیران و شرکت‌هایی که این نهضت آینده‌ساز و استراتژیک را آغاز می‌کنند همکاری کند.