

با خلق یک برنامه توسعه مدیریت کارآمد آینده مرحله به مرحله ساخته می‌شود

• مهندس علی احمدی لیوانی

افراد، نیازمند رشد و پرورش برای تبدیل شدن به رهبران موثر و سازنده در سازمان خود هستند. برنامه توسعه مدیریت، ابزاری قدرتمند برای ارتقای رهبران در سازمان‌ها است. مدیران متخصص در سازمان‌ها، به چرایی و چگونگی راه‌اندازی این برنامه‌ها باید آگاه باشند.

۱- فرآیند توسعه مدیریت چیست؟

فرآیند توسعه مدیریت، روشی است برای توسعه و برنامه‌ریزی سیستماتیک و دقیق. معمولاً برنامه توسعه مدیریت و برای کارکنان حاضر و دایر شرکت تدارک دیده می‌شود؛ و به رفع شکاف‌های مهارتی در سطح سازمان کمک می‌کند. همچنین رفع شکاف‌ها در سطح فردی بین مدیران جدید و مدیران آتی نیز در دستور کار است.

۲- چرا خلق برنامه برای توسعه مدیریت اهمیت دارد؟

برنامه‌های توسعه مدیریت به دلایلی مختلف از اهمیتی زیاد برخوردار هستند، در یک نظرسنجی که بین جمعی از مدیران متخصص توسعه دهنده اتفاق افتاد، رهبری و مدیریت جز اولویت‌های اول برای یادگیری و توسعه متخصصان بود. حدود ۵۳ درصد از طرفداران توسعه و یادگیری گفتند که اولویت اصلی ۵۹ درصدی آن‌ها، ارتقاء مهارت و تخصص است. براساس همین گزارش، ۵۱ درصد از طرفداران توسعه و یادگیری (R&D) هم گفتند که از زمان آغاز کووید ۱۹، پویایی اولویتی بالا پیدا کرده است.

مهارت‌های مدیریتی به خودی خود ظاهر نمی‌شوند. مهارت رهبری از ویژگی‌های حیاتی است که باید در کارکنانی که پتانسیل دارند، پرورش داده شود. هنگامی که کارکنان فعلی خود را به بالاترین پتانسیل‌شان ارتقا می‌دهید، آن‌ها از دانش درونی سازمان هم مطلع می‌شوند. در واقع، باید گفت آن‌ها سازمانی را که احتمالاً و به‌زودی باید آن رهبری کنند، درک می‌کنند.

در یک نظرسنجی که در بین ۳۰ شرکت یکی از هلدینگ‌های بزرگ اروپایی کشور در دهه ۱۳۹۰ صورت پذیرفت، یکی از شرکت‌ها که پویایی و ارتباط درون‌سازمانی بالایی داشت و ساختار خود را بر اساس توسعه فردی و توسعه کسب‌وکار خود پی‌ریزی کرده بود، بالاترین میزان رضایت‌مندی و تعلق خاطر را بین مدیران و کارمندان و رهبران خود شکل داده بود و...

۳- مزایای برنامه توسعه مدیریت

اجرای برنامه توسعه مدیریت مزایای زیادی برای سازمان‌ها دارد. در ادامه به چهار علتی که یک شرکت برای ایجاد برنامه توسعه مدیریت سرمایه‌گذاری به آن نیاز دارد، اشاره می‌کنیم:

الف. افزایش سرمایه انسانی

باید گفت سرمایه انسانی مجموع دانش، هوش و تجربیات نیروی کار انسانی است. یکی از بهترین راه‌های افزایش سرمایه انسانی، تعلیم و آموزش کارکنان است. در حقیقت، برنامه توسعه مدیریت، یک راه عالی برای از بین بردن شکاف مهارتی موجود بین کارمندان برای دستیابی به بالاترین پتانسیل آنها است.

ب. خلق فرهنگ نوآورانه و مبتکرانه

نوآوری باعث افزایش مزیت رقابتی در شرکت می‌شود. مخصوصاً این مسئله در بازار اشباع شده فعلی بسیار مرسوم است. فرهنگ نوآورانه به یافتن راه‌حل‌های خلاقانه برای مشکلات چالش برانگیز کمک می‌کند.

به همین خاطر، نوآوری و ابتکار موارد ذیل را در پی دارد:

- کمک به شرکت‌ها در کاهش هزینه‌ها
- بهبود بهره‌وری و کارایی
- توسعه مشخصه‌های جدید برای محصولات و خدماتی که رقبا آن‌ها را ارائه نمی‌دهند.

ج. افزایش ماندگاری کارکنان

جابه‌جایی کارکنان برای شرکت‌ها گران و پرهزینه است. براساس گزارش موسسه کار حدود ۳۰٪ هزینه حقوق سالانه یک کارمند، شامل جابه‌جایی کارکنان می‌شود.

این داستان توسعه مدیریت به مدیران و رهبران کمک می‌کند تا برای درازمدت بیاورند و برای یافتن بهترین استعدادها بین کارکنان تلاش کنند.

د. ارتقا و بهبود برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

مدیران فعلی سازمان برای همیشه در جایگاه خود باقی نمی‌مانند. به‌ویژه که آن‌ها خواهان دستیابی به رتبه‌های بالاتر، بازنشستگی و یا تصمیم‌گیری برای کار در جای دیگر هم باشند، در نهایت موقعیت

شغلی آن‌ها به دیگری احاله می‌شود. وقتی دارای برنامه توسعه مدیریتی هستید، برنامه‌ریزی برای جانشینی در این موقعیت‌ها آسان‌تر می‌شود. با شناسایی کارآموزانی که بیشترین پتانسیل را دارند و آماده کردن آن‌ها برای پذیرش مسئولیت بیشتر، این کار قبل از سررسیدن موعد انجام می‌شود.

۴- رایج‌ترین چالش‌های شروع برنامه توسعه مدیریت

شروع برنامه توسعه مدیریت به خودی خود اتفاق نمی‌افتد. در ادامه به چهار چالش مهم که باید مراقب آنها بود، اشاره می‌کنم:

اول. کمک به نامزدها برای تغییر از کارمندی به مدیریت

اغلب کارمندانی که سمت‌های مدیریتی و رهبری را از آن خود می‌کنند، به دلیل شایستگی‌های فعلی‌شان در نقش‌های قبلی خود به این موقعیت‌ها دست پیدا کرده‌اند. گرچه، این مسئله سخت است اما "مدیریت نیازمند تغییرات مهم در توسعه مهارت‌ها است." مربیگری کارمندان در حین این تغییر امری دشوار است. البته، باید گفت این دشواری بخشی مهم از توسعه مهارت‌های مدیریتی را از آن خود می‌کند.

دوم. دستیابی به منابع آموزشی مناسب

سازمان‌ها، مدیران و رهبرانی دارند که برای یادگیری به مدیران جدید کمک می‌کنند. البته باید گفت یک مدیر مؤثر و یک مربی با استعداد، برابر و یکسان نیستند. در نتیجه، دستیابی به منابع آموزشی برای شروع برنامه توسعه مدیریتی می‌تواند یک چالش بزرگ برای سازمان‌ها باشد. منابع آموزشی زیادی همچون روش‌های یادگیری همزمان و ناهمزمان وجود دارند و با توجه به اهداف مدیریتی، بعضی از آن‌ها بهتر از گزینه‌های دیگر هستند. خوشبختانه، امروزه امکان استفاده از منابع خارجی برای مربیگری رهبران بالقوه و توسعه پتانسیل‌های آنها موجود است.

سوم. ارزیابی موفقیت یک برنامه

شما می‌توانید یک برنامه آموزشی مدیریتی راه‌اندازی و اجرا کنید. اما برای اطمینان از اثربخش بودن برنامه و بهبود آن به اندازه‌گیری میزان موفقیت نیازمند هستید. این کار می‌تواند برای شما کاری چالش برانگیز باشد. علت آن هم این است که مهارت‌های رهبری و مدیریتی بسیار ذهنی هستند. استفاده از ابزارهایی مثل ارائه گزارش کار و ارزیابی مدیران می‌تواند کمک‌کننده باشند. در ضمن، تعریف مرز پایه برای عملکرد کارکنان قبل از شرکت آن‌ها در آموزش مدیریت بسیار مهم است.

چهارم. خلق مدیران باتدبیر

از چالش‌های تبدیل شدن به یک مدیر جدید، می‌توان به خلق بهترین‌ها از منابع موجود اشاره کرد. مهم است که داشتن نگاه مدبرانه به مدیران جدید القا شود. به این ترتیب می‌توان ایشان را واداشت که از آنچه که دارند نتیجه بگیرند.

البته باید گفت نمی‌توان به سادگی و از طریق آموزش به این امر مهم دست یافت. معمولاً، تجربه بهترین معلم برای دستیابی به چنین مهارت‌هایی است. گرچه، این چالشی است که برنامه توسعه مدیریت در سازمان تلاش می‌کند که بر آن غلبه کند.

-برنامه توسعه مدیریت چه مواردی را شامل می‌شود؟

حوزه‌های فراوانی برای پشتیبانی از برنامه توسعه مدیریت وجود دارد. در ادامه، به چهار موضوع حیاتی در همه این برنامه‌ها اشاره می‌کنم:

• اطلاعات درون سازمانی

ممکن است، رهبران و مدیران جدید به اطلاعاتی در رابطه با سازمان شما دست یابند. اما باید بینشی عمیق‌تر در رابطه با نحوه عملکرد آن کسب بکنند. این اطلاعات شامل موارد زیر است:

- ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های اصلی شرکت
- چرخه اقتصادی شرکت
- نحوه عملکرد درآمدها، هزینه‌ها و سودها
- وجود برنامه‌های تجاری کوتاه مدت و بلند مدت
- وجود ارزش‌های اخلاقی
- حسابداری و امور مالی
- بازاریابی و فروش

• آگاهی از قوانین و مقررات قابل اجرا

برنامه‌های شما باید دربردارنده اطلاعات خاصی در رابطه با سازمان شما باشند. البته مدیران هم باید از قوانین و مقرراتی که در مورد آنها اعمال می‌شوند، آگاهی پیدا کنند. برخی از این قوانین شامل موارد زیر هستند:

- قوانین ایمنی محل کار
- وجود قوانین در رابطه با فرصت‌های شغلی برابر
- وجود قوانین مربوط به حقوق و دستمزد
- مقرری بیمه بیکاری
- قوانین مربوط به مرخصی و مرخصی با حقوق
- مزایای پاداش کارمندان.

• مهارت‌های رهبری

وجود مهارت‌های مختلف نرم و سخت می‌تواند به مدیران برای رهبری بهتر آن‌ها کمک کند. از جمله مهارت‌های رهبری مهم برای توسعه مهارت‌ها می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- مهارت تصمیم‌گیری
- مهارت تیم‌سازی
- مهارت حل مسئله
- مهارت تفکر خلاقانه
- آگاهی از خود
- داشتن اعتماد به نفس
- مثبت‌اندیشی
- وجود مهارت‌های ارتباطی
- همدلی و یکدلی
- مدیریت پروژه
- وجود مهارت مذاکره
- خلق و ایجاد انگیزه در تیم
- مهارت مدیریت زمان
- وجود هیئت نمایندگان.

پنج. رفع تعارضات

باید گفت هر برنامه توسعه مدیریت در برگیرنده آموزش رفع تعارضات است. رهبرانی که گروه‌های مختلفی را در اندازه‌های مختلف مدیریت می‌کنند، به رفع و حل تعارضات موجود کمک می‌کنند. بد نیست بدانید حل و رفع تعارضات به صورت طبیعی رخ نمی‌دهد. این مسئله برای مدیرانی که به تازگی کار خود را شروع می‌کنند بسیار مهم و با اهمیت است. البته، اهمیت این آموزش برای مدیران باتجربه‌تری که هیچگاه چنین آموزشی را دریافت نکرده‌اند، هم به همان اندازه مهم و با اهمیت است.

-نحوه شروع برنامه توسعه مدیریتی

اگر خواهان ایجاد برنامه توسعه حرفه‌ای برای مدیران داخلی هستید، در ادامه به شش گام مهم برای شروع اشاره می‌کنم:

۱. ارزیابی نیازهای سازمان و شرکت شما

همه سازمان‌ها، نیازهای توسعه‌ای یکسانی ندارند. ارزیابی این نیازها، قبل از یک برنامه توسعه پراهمیت و مهم، قابل مشاهده است. به‌عنوان مثال در نظر بگیرید که کارمندان غیرمدیر، فرصت کمی برای تمرین مهارت‌های ارتباطی خود در حین انجام وظایف شغلی‌شان دارند. این به معنای آن است که شما نیازمند تاکید بر مهارت‌های ارتباطی در برنامه توسعه هستید.

۲. یافتن مربیان

قبل از اینکه برای برنامه خود برنامه‌ریزی کنید، باید افرادی که می‌توانند مدیران شما را آموزش دهند، پیدا کنید. در واقع، شما باید مربیان خود را بر اساس نیازسنجی‌هایتان انتخاب کنید. به‌عنوان مثال، اگر نیاز به آموزش همدلی در سازمان شما وجود دارد، فردی را که قادر به ارائه همدلی در سازمان‌تان است را برای ارائه آموزش پیدا کنید.

۳. ساخت طرحی کلی از برنامه

شما با همکاری مربیان، می‌توانید هر آنچه را که مدیران جدید در برنامه ارائه می‌دهند، مشخص کنید. همچنین، شما باید مشخص کنید که سازمان‌تان از چه استراتژی‌هایی برای آموزش این مهارت‌ها استفاده می‌کند. به‌عنوان مثال، چگونه مدیران، مشکلات را حل و فصل می‌کنند؟

۴. اجرای آزمایشی برنامه

قبل از اینکه به اجرای کامل برنامه بپردازید گروه کوچکی از مدیران را برای برنامه خود معین کنید. به آن‌ها اطلاع دهید که برنامه شما در مراحل ابتدایی خود قرار دارد. این به معنای ارائه بازخوردهای شما به آن‌ها است.

۵. اندازه‌گیری نتایج برنامه

ردیابی و ارزیابی افرادی که خواهان برنامه هستند. ارزیابی کارکنان و این که از آن‌ها بخواهید به ارزیابی خود بپردازند اهمیت زیادی دارد. نظرسنجی از آن‌ها برای چگونگی بهبود برنامه نیز مهم است. زمانی که آن‌ها به تجربه مدیریتی واقعی دست پیدا می‌کنند، در موقعیت بهتری برای ارزیابی برنامه قرار می‌گیرند. به‌عنوان مثال، آن‌ها به اطلاعاتی نظیر این که چگونه می‌توانند گروه خود را تشویق کنند، دست پیدا می‌کنند.

۶. استفاده از کمک‌های خارجی

اگر برای ایجاد استراتژی‌های توسعه مدیریتی موثر تلاش می‌کنید، نیاز است برای خلق رهبران استثنایی از کمک بیرونی نیز استفاده کرد.

کلام آخر:

برای برای خلق یک برنامه توسعه مدیریت کارآمد، نیاز به حضور مدیران و رهبرانی متخصص و کارآمد در سازمان‌ها به وضوح دیده می‌شود. سازمانی توسعه‌دهنده است که در آن سازمان، مدیران و رهبران متخصص، خود را جزئی از یک برنامه کارآمد توسعه‌ای بدانند و آن برنامه را نیز خودشان توسعه دهند تا در نهایت، یک سازمان پیشرو شکل گیرد.

"مدیران متخصص، آینده صنعت را خواهند ساخت"