

جانشین پروری: مکانیزم های پیاده سازی مدیریت دانش

حمزه نوروزی^۱

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه شهید بهشتی، ایران
نام و نشانی ایمیل نویسنده مسئول:

حمزه نوروزی

Hamzeh.Norouzi@Gmail.Com

چکیده

نتایج تحقیقات نشان از کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمانها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته تر از مدیران امروزی، در سالهای آینده دارد و حقیقت این است که شناسایی بهره گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی ترین چالشهای پیش روی سازمانها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. به همین منظور، بسیاری از سازمانهای آینده نگر، به دنبال طراحی برنامه های جدی و منظم جانشین پروری برای برآورد و تأمین نیازمندیهای آینده خود در این زمینه هستند.

واژگان کلیدی: جانشین پروری، مدیریت دانش، مربیگری

مقدمه

پیشرفت حوزه های مختلف: فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و بویژه فناوری، محیطی رقابتی، پویا، مبهم، بی ثبات و به شدت متغیری را ایجاد کرده که توان برنامه ریزی در شرایط مطمئن و پایدار را از بسیاری سازمانها سلب، و آنها را در راه تحقق هدفهایشان با چالشهای فراوانی مواجه کرده است. به گونه ای که عدم اقدام بهنگام و فراکنشی نسبت به این تحولات، موجب انحطاط، ادغام و یا کاهش طول عمر بسیاری از سازمانها در سالهای اخیر شده است. سازمان مانند دیگر موجودات زنده دارای چرخه حیات است. بدین معنی که در یک مقطعی از زمان متولد می شود، رشد می کند، به مرحله بلوغ می رسد و سپس مرحله اشباع و نهایتاً پیری و زوال آن فرا می رسد. از اینرو پس از اینکه جایگاه هر سازمان مورد شناسایی قرار گرفت، باید به گونه ای برنامه ریزی کرد که همواره سازمانها در مرحله رشد و بلوغ خود باقی بمانند. چرا که پس از آن در صورت هدایت و برنامه ریزی ناصحیح، دوران پیری سازمان پدیدار شده و نهایتاً نابودی سازمان را منجر خواهد شد. در چنین شرایطی به نظر می رسد یکی از اساسی ترین و مهمترین چالشهای پیش روی سازمانها، افزایش نیاز به مدیران توانمند در سالهای آینده باشد. در رویارویی و حل این مسئله، رویکردهای مختلفی از جانب سازمانها دنبال می شود.

بسیاری از سازمانهایی که مستعد به زوال و نابودی هستند، برای تأمین نیازهای آینده خود به مدیران، برنامه ای ندارند و امور را به دست حادثه و زمان می سپارند و در رویارویی با مسائل به صورت منفعلانه برخورد می کنند. اینگونه سازمانها را می توان سازمانهای آینده بین نامید. برخی دیگر از سازمانها برای تأمین نیازمندی های آینده مدیریتی خود، اقدام به جذب و بهره گیری از مدیران و نیروهای مستعد بیرونی بدون توجه به منابع درون سازمانی می کنند. اینگونه سازمانها، سازمانهای آینده گزین نام دارند. و در نهایت تعداد کمی از سازمانهای هوشمند که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش، برنامه ریزی های خود را بر شناسایی و پرورش استعدادها و مدیریتی درون سازمانی (دراپتدا) و برون سازمانی متکی می کنند. اینگونه سازمانها به دنبال ساختن آینده هستند.

بدین سبب می توان آنها را سازمانهای آینده ساز و یا سازمانهای پیشرو نامید. آنها با درک اهمیت و میزان تأثیرگذاری این مدیران در رشد و موفقیت خود به دنبال طراحی و اجرای برنامه های جدی و منظم استعدادیابی و جانشین پروری هستند. برنامه ریزی جانشین پروری^۱ جزء مهمی از منابع انسانی سازمان و فرآیند برنامه ریزی استراتژیک می باشد، چون می تواند استمرار رهبری را تضمین کند و به عنوان یک وسیله مهم و سیستماتیک جانشین های داخلی سازمان برای پست های کلیدی را پرورش دهد. برنامه ریزی جانشین پروری می تواند برای مشاغل کلیدی در هر سطحی به کار گرفته شود و نیازهای آینده پرسنلی سازمان از لحاظ کمی برآورده شده و همچنین کیفیت داوطلبان از طریق ایجاد شایستگی ها و پوشش شکاف های مهارتی تأمین شود. از طریق برنامه ریزی جانشین پروری دانش فرد مجرب به دلیل بازنشستگی و ارتقا از دست نمی رود و به سازمان کمک می کند تا نسل آینده رهبران برای پست های با مسئولیت بیشتر، انتخاب شوند. سازمانها باید به این امر توجه کنند که اگر از برنامه ریزی جانشین پروری غفلت شود بحران رهبری ظاهر خواهد شد. امروزه سازمانها برای حفظ و جذب استعدادها، مدیریت کردن دانش و توسعه افراد به سختی تلاش می کنند، در حالی که با چالش های فزاینده بازار روبرو هستند. جریان فعلی نیروی کار، تکنولوژی در حال تغییر و احتیاج فزاینده برای کیفیت بیشتر با سرعت بالاتر و هزینه کمتر سبب مواجهه با کمبود زمان برای یادگیری می شود. در هر سازمانی نسل فعلی به دنبال آن است که تجربیات خود را به نسل بعدی انتقال دهد و به همین ترتیب نسل بعد هم به دنبال یادگیری از تجربیات نسل قبلی می باشد. مشکلات سازمانها در نداشتن منابع و سرمایه های انسانی با کیفیت نیست، سازمانهای زیادی در دوره هایی از عمر خویش شاهد پیشرفت های فزاینده ای بوده اند که حاصل تلاش اعضای سازمانی شان است اما با خروج این افراد دچار مشکلات و مسائل فراوانی شده اند که دلیل اصلی آن نیز عدم وجود جانشینان مناسب است.

در مورد اهمیت فرآیند جانشین پروری در سازمانها، لاونینگا عنوان می کند که جانشین پروری یک عامل اساسی و حیاتی است که باید با اهداف استراتژیک سازمان مرتبط باشد و از استراتژی سازمان گرفته شود و به طور مستقیم مدیران صف را درگیر کند. نادلر نیز معتقد است که جانشینی مدیران، دومین موضوع مهمی است که سازمان های امروزی با آن مواجه هستند.

۲- مرشدیت

مرشدیت مکانیزم جدیدی نیست ولی نیاز روزافزون به انتقال دانش چالش جدیدی برای سازمانها است. شکل های قدیمی مربیگری به گونه ای تغییر پیدا کرده اند که به سازمان کمک می کنند استعداد نیروی انسانی خود را شکوفا کنند. مرشدیت پدیده ای است که با تغییر پارادایم های مختلف دوام آورده است و دلیل دوام آن برای قرن های متمادی این است که مرشدیت از ارتباط بین نسل ها نشأت می گیرد. مرشدان عموماً به عنوان افرادی با تجربیات و دانش سطح بالا شناخته شده اند که متعهد به پشتیبانی و توسعه افراد جوان تر هستند. مطمئناً وجود مرشدان غیراثر بخش نه تنها به اثربخشی منجر نمی شود بلکه برای سازمان و اعضای آن زیانبار است. این شرایط زمانی اتفاق می افتد که مرشدان ابزارها و راه حل هایی را به کار می برند که در استفاده صحیح از آنها مجرب نیستند.

۳- سیر تکاملی مفهوم مرشدیت

ریشه اصلی شکل گیری مفهوم مرشدیت به یونان باستان بر می گردد. اودیسیوس^۲ پدر تلماکوس^۳ هنگامی که عازم جنگ با تروجان^۴ ها شد، پسرش را به دوست خود منتور^۵ سپرد تا مهارت های لازم برای سلطنت را به وی بیاموزد و بدین ترتیب اصطلاح " مرشدیت " به عنوان نفوذ عمیق فرد بزرگتر - که تجربه و بینش بیشتری دارد و در آن زمینه پیشکسوت محسوب میشود - در فرد جوان تر به کار گرفته شد. منتور برای همه جوانب زندگی از جمله رشد و توسعه فیزیکی، عقلانی، معنوی، اجتماعی و مدیریتی، مسئول آموزش تلماکوس بود و علاوه بر جنبه های از پیش تعیین شده در زندگی تلماکوس، چگونگی تفکر و عمل کردن را نیز به وی آموزش می داد. دیکشنری وبستر مربی را این گونه تعریف می کند: " یک مشاور یا استاد قابل اعتماد و خردمند ". مربیگری رابطه توسعه ای است که در آن یک عضو سازمانی با تجربه به عضو سازمانی کم تجربه کمک می کند تا فرصت های رشد و ارتقاء را از طریق توسعه مسیر شغلی و حمایت روانی و اجتماعی برای وی فراهم کند. در این رابطه فرد به فرد، مرشد موجب ایجاد تغییرات مؤثر در شاگرد می شود و مرشد باتجربه تر و مسن تر به عنوان راهنما، الگوی نقش، معلم و حامی شاگردی که کم تجربه و جوانتر است، می باشد.

^۱ Succession planning

^۲ Odysseus

^۳ Telemachus

^۴ Trojan

^۵ Mentor

مرشدیت تا قرون وسطی به همان مفهوم اولیه باقی ماند ولی با ظهور انقلاب صنعتی مفهوم مرشدیت تغییر و حوزه نسبتاً محدودی پیدا کرد. بدین گونه که شاگرد همه تخصصها را از یک پیشکسوت نمی‌آموخت بلکه ممکن بود چندین پیشکسوت داشته باشد و تخصص های مختلف را از آنها بیاموزد. البته باید در نظر داشت که هرچند مفهوم مرشدیت نسبت به قبل جزئی تر شده است ولی هنوز هم چیزی بیش از آموزش می‌باشد.

در این حالت مرشد و پیشکسوت، صرفاً فنون و مهارتها را به مرید و شاگرد آموزش نمی دهد بلکه در وی بینش هم ایجاد می کند و این چیزی بیش از آموزشهای متداول است که صرفاً حمال تکنیک پرورش می‌دهد. با ورود به عصر اطلاعات و ظهور اشکال سازمانی جدید، پارادایم جدیدی شکل گرفت که نیاز به نوع جدیدی از رهبری دارد و بر شکل مرشدیت تأثیر می‌گذارد.

با تغییر شکل مرشدیت در عصرهای مختلف، نقشهای مختلفی برای مرشد از یک طرف و شاگردان از طرف دیگر قائل شده‌اند. نقشهای مرشد و پیشکسوت ممکن است کمک به بهبود عملکرد، کمک به توسعه مسیر شغلی، مشاور شایسته بودن و تسهیم دانش باشد. مرشد از شاگرد حمایت روانی اجتماعی کرده و موجب می‌شود شاگرد مورد پذیرش و تصدیق قرار گیرد و در امور با مرشد مشورت کرده و وی را ضمانت کند و در معرض دید قرار دهد. همچنین برای وظایف چالشی آماده کرده و نقش الگو را برای وی ایفا کند و ارزشها و رفتارها را در وی درونی کند.

برای اینکه بتوان شاگرد خوبی بود باید روحیه یادگیرندگی و آموزندگی داشت. این نقش برای افرادی که از قبل خود را فردی موفق فرض می کنند، مشکل است. آنها باید تمایل به پذیرش نصیحت داشته، رویکردها و مهارتهای جدید را بیاموزند، مسئولیت کارها و بازخورهای ارائه شده را بصورت علنی بپذیرند. اگر شاگرد بر اساس آموزه های پیشکسوت بر پیشرفت مسیر شغلی خود متمرکز شود، منافع بیشتری را کسب خواهد نمود و در اثر تعالیم مرشد در خواهد یافت که چه مهارتها و ویژگیهایی را در کار خود مورد استفاده قرار دهد، چه ارزشها و اهداف کوتاه مدت یا بلند مدتی را دنبال کند تا در کار خود موفق بوده و مدال های افتخار را برای خود به ارمغان آورد.

مرشدیت یک رابطه انسانی بسیار قوی است که اعتماد جزء اصلی آن است. یک عامل کلیدی برای ایجاد رابطه مرشدیت این است که هر دوی مرشد و شاگرد یک حس اعتماد و تعهد را ایجاد نمایند. وقتی مرشد در سطوح مورد نیاز از رفتارهای حمایت اجتماعی برای برآوردن انتظارات شاگرد درگیر شود، شاگرد انتظارات بالاتری از اثربخشی روابط و اعتماد به مرشد در ذهن خود شکل خواهد داد.

روابط مرشدیت می‌تواند رسمی یا غیررسمی باشد و ماهیت این دو رابطه به میزان زیادی متفاوت است. رویه های رسمی مرشدیت که به عنوان یک ساختار و مجموعه فرایندهای تعیین شده برای ایجاد روابط سازنده در حدود تغییر و ایجاد رفتارهای مطلوب در شاگردان است. پیامد رویه های رسمی هم برای شاگردان و هم برای سازمان است که با هدف توسعه سیستماتیک مهارتها و تواناییها انجام می‌شود. روابط مربیگری رسمی زمانی شکل می‌گیرد که رویکرد سیستماتیک در همسو کردن مربی و شاگرد وجود دارد. روابط مربیگری به این معنی نیست که محتوا و رفتار طرفین رسمی باشد بلکه وجود روابط و مدیریت رسمی را بیان می‌دارد. در این روابط رسمی مرشد و شاگرد از قبل با یکدیگر ملاقات نداشته‌اند بلکه توسط سازمان با یکدیگر پیوند می‌یابند. با وجود منافع حرفه ای در توسعه برنامه های مربیگری رسمی پیشنهاد می‌شود که فرایند غیررسمی مرشدیت به کار گرفته شود تا روند به طور طبیعی تکامل یافته و شاگردان، مرشدان خود را انتخاب کنند. با استفاده از برنامه های رسمی مربیگری هر سازمانی به دنبال کسب حداکثر منفعت می‌باشد. از این برنامه ها به عنوان ابزاری برای توسعه کارکنان استفاده می‌کند و بنابراین باید یک استراتژی مرشدیت که با موقعیت استراتژیک سازمان تناسب دارد ایجاد کند. البته می‌توان همزمان از روابط مرشدیت غیررسمی با رسمی به طور مؤثری استفاده کرد چرا که هیچ مربی به طور کامل نمی‌تواند همه نیازهای شخصی فرد دیگر را برآورده سازد.

۴- جانشین پروری

امروزه سازمانها نگاه خود را معطوف به درون سازمان کرده و استراتژیهای جانشین پروری را اتخاذ کرده‌اند که بر روی توسعه و پرورش استعدادهای موجود در سازمان تمرکز دارند. سازمانها دریافته‌اند که جانشین پروری، یک فرآیند پویا و مستمر است، نه یک هدف ایستا. در دنیای پر رقابت امروزی برای دستیابی به استعدادهای سازمانها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. استراتژی های مدیریت جانشین پروری همانگونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدفهای شغلی خود توانمند سازد، باید بر روی توسعه کارکنان برای دستیابی به هدف های سازمانی نیز متمرکز شود.

به صورت تاریخی، موفق ترین سازمانها در اجرا، آنهايي هستند که سرمایه گذاری بلندمدت بر روی کارکنانشان انجام داده‌اند. با سرمایه گذاری در وقت و هزینه برای توسعه استعدادهای داخلی، این سازمانها قادر خواهند بود هنگامی که استعدادهای اصلی آنها بازنشسته می شوند یا به هر دلیل دیگری از سازمان خارج می شوند، بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند. اتخاذ استراتژی مدیریت جانشین

پروری در وضعیت برنده به سازمانها اجازه می دهد که مشاغل کلیدی، جانشینهای بالقوه و شکاف های مهارتی را شناسایی کرده و به کارکنان، گزینه های شغلی موجود و ابزارهایی برای برنامه ریزی و دستیابی به اهداف شغلی آنها ارائه کنند.

۵- مدیریت جانشین پروری

در اقتصاد جهانی و پویای آینده، مدیریت نقش استراتژیک و سرنوشت سازی به عهده دارد، از این رو در کشورهای پیشرفته سرمایه گذاری های متنابهی در پرورش و تقویت توانایی ها و مهارت های مدیران به کار گرفته می شود. نتایج تحقیقات نشان از کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمانها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته تر از مدیران امروزی در سالهای آینده دارد و حقیقت این است که شناسایی و پرورش مدیران شایسته و بهره گیری از آنان، یکی از اساسی ترین چالش های پیش روی سازمانها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. به همین منظور بسیاری از سازمانهای آینده نگر به دنبال طراحی برنامه های جدید و منظم جانشین پروری برای برآورد و تأمین نیازمندی های آینده خود در این زمینه هستند. غالب مدیران موفق سازمانها، نقش جانشین و موضوع جانشین پروری را بسیار حیاتی بر شمرده تا جایی که جک ولش مدیر عامل شرکت جنرال الکتریک میگوید: " از این به بعد انتخاب جانشین من مهم ترین تصمیمی است که اتخاذ خواهم کرد. این مسأله ای است که غالب روزها فکر من را بخود مشغول ساخته است." گویا برای مدیران موفق دنیا، انتخاب و تعیین جانشین یکی از وظایف عمده مدیریتی محسوب می شود، وظیفه ای که شاید برای هر یک از مدیران در سمت های کلیدی سازمان بطور صریح مطرح نشده، ولی تفکر و برنامه ریزی برای اجرای موفقیت آمیز آن دغدغه اصلی مدیران است. برنامه های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران، از نظر پیتر دراگر بر ۴ اصل استوار است:

☑ مدیران متولد نمی شوند، بلکه باید آنها را تربیت کرد و پرورش داد؛

☑ در فرآیند پرورش مدیران باید تأکید اصلی را بر مهارت ها و قابلیت های مورد نیاز در دنیای کسب و کار آینده سازمانها قرار داد؛

☑ مدیران ارشد سازمانی باید متولی، حامی و مشتری اصلی این برنامه ها باشند؛

☑ امروزه استعدادیابی و جانشین پروری نیاز به برنامه منظم و سیستماتیک دارد؛

مدیریت جانشین پروری از طریق مدیریت استعدادها انجام می پذیرد، بدین ترتیب که استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و منصب های کلیدی در سالهای آینده شناسایی شده و از راه برنامه های متنوع آموزشی و پرورشی، بتدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیتها آماده می شوند.

۶- اهداف نظام جانشین پروری

هدف اولیه نظام جانشین پروری، تأمین مستمر نیازهای سازمان و عرضه استعدادهای انسانی مورد نظر آنهاست. یک نظام ایده آل جانشین پروری به سازمان کمک می کند تا برای این نیازهای در حال وقوع برنامه ریزی کنند. این نظام نه تنها نیاز به تعداد بیشتری از مدیران و کارکنان مستعد را تأمین می کند، بلکه در حفظ و نگهداری افراد کلیدی در سازمانها نیز مؤثر واقع می شود. نظام جانشین پروری همچنین ابزار قدرتمندی است که به کمک آن می توان استانداردهای عملکرد را به وضوح تعریف و تدوین کرد، چرا که سازمانها را وادار می کند تا به روشنی اعلام کنند که برای انتخاب افراد مستعد خود، از چه استانداردهایی استفاده می کنند و چه قابلیتها، استعدادها و مهارتهایی را مورد توجه قرار می دهند. دومین هدف یک نظام مطلوب جانشین پروری، ارائه خدمت به کارکنان است. کارکنانی که عملکردهای بالاتر از استاندارد دارند، همواره از فرصت های استخدام دیگری در خارج از سازمان فعلی خود برخوردارند. این نظام ها می توانند از طریق ایجاد انگیزه برای ارتقا در داخل سازمان و نیز فراهم کردن فرصت های یادگیری آنها را مشتاق باقی ماندن در سازمان فعلی نگه دارد. نظام های جانشین پروری به کارکنان کمک می کند تا با جابجایی به موقع درون سازمانی نیاز خود به رشد و ارتقا را تأمین و مهارت های خود را تکمیل کرده و توسعه دهند و همچنین افراد کلیدی و مستعد را توانا می کند تا مسیرهای رشد شغلی مناسب تری در درون سازمان برای خود بیابند و این مسیرها را سریعتر بیمایند.

۷- رویکردهای قدیمی نظام جانشین پروری

مدیریت جانشین پروری به صورت سنتی یک سیستم ضروری منابع انسانی برای همه شرکتها و سازمانها تلقی می شد. در رویکرد سنتی فرض سازمانها آن بود که مدیران ارشد به صورت طولانی بر سر کار باقی هستند تا وقتی که یک حادثه یا بیماری موجب جابجایی و انتخاب جانشین برای آنها شود. تأکید و تمرکز اصلی این مدل های قدیمی نه بر روی پرورش و توسعه قابلیتها، بلکه بر موضوع جانشینی بوده و اطلاعات فقط در اختیار مدیران ارشد واحدهای عملیاتی یا ستادهای مرکزی شرکتها قرار می گرفت.

۸- عوامل مؤثر بر رویکرد سازمان به نظامهای جدید

فالمع عوامل مؤثر بر رویکرد سازمانها به نظامهای جدید جانشین پروری را اینگونه معرفی می‌کند:

- ✓ رهبری که یک منبع و دارایی نسبتاً کمیاب در درون سازمانها است و همیشه نیز چنین بوده است؛
- ✓ نقش رو به افزایش کارکنان دانشی بعنوان بازیگران اصلی و مؤثر سازمانهای امروز؛
- ✓ تغییر در ماهیت قراردادهای استخدامی بین سازمانها و کارکنان؛
- ✓ رشد روزافزون شرکتهایی که به صورت تخصصی به استخدام افراد کلیدی و شکار مغزها می‌پردازند؛
- ✓ گسترش و نفوذ اینترنت؛
- ✓ تغییرات و تحولات بی‌انتهای و غیر قابل پیش‌بینی که همه شرکتهای و بنگاه‌ها درگیر آن هستند؛

در رویکرد جدید، یک خزانه استعدادهای مدیریتی برای سازمان تهیه می‌شود و اداره و هدایت این نظامها برخلاف رویکرد سنتی بین مراجع مختلف و متنوعی در سازمان توزیع می‌شود. همچنین برخلاف نظامهای سنتی که یکی از ویژگیهای اصلی آنها محرمانه بودن همه اطلاعات بوده، سیستم‌های امروزی مشارکت و آگاهی شرکت‌کنندگان در مورد اطلاعات را تشویق می‌کنند.

۹- برنامه ریزی جانشین پروری

در یک سازمان مدرن و امروزی، ساختار و سطح کارکنان به شکلی است که سازمان را مجبور می‌کند از منابع انسانی به شکلی انعطاف پذیرتر استفاده کند و میزان انعطاف پذیری نیز هر روز افزایش می‌یابد. هرچند وجود ساختارهای افقی و مسطح سبب شده است که فرصت‌های افراد برای ترفیع کاهش یابد، اما در عین حال فرصت برای حرکت‌های جانبی و گسترش مسئولیت‌ها و رشد مهارت‌ها افزایش یافته است. گرچه شناسایی افراد جانشین برای سمت‌های کلیدی و افراد رده بالای یک سازمان اهمیت دارد، ولی برنامه ریزی جانشین پروری صرفاً به اینکه افرادی موفق به تصدی سمت‌های مدیریتی ارشد سازمان شوند، محدود نمی‌شود؛ درواقع برنامه ریزی جانشین پروری:

- ✓ شایستگی‌های بسیار ضروری سازمان را شناسایی می‌کند؛
- ✓ آنچه که سازمان از هر سطح یا سمت انتظار دارد، به تفصیل مشخص می‌کند؛
- ✓ ابزارهای نظارت و ارزشیابی عملکرد را مشخص می‌کند؛
- ✓ وظایفی که در زمره فعالیت‌های یک برنامه ریزی جانشین پروری قرار می‌گیرد را تشریح می‌کند؛
- ✓ ابزاری را که به هنگام اجرا برای حمایت از این وظایف هم برای افراد و هم برای سازمان لازم است، مشخص می‌کند؛

۱۰- ویژگیهای برنامه‌های جانشین پروری مؤثر

برنامه تربیت جانشین مدیران یک سازمان موفق علاوه بر جنبه‌های عمومی از قبیل تفکر منسجم، هوش بالا و تجربیات متنوع و جهانی، در بردارنده سه خصوصیت اصلی شامل: انرژی زیاد، توانایی القای انرژی به دیگران و جسارت یا شجاعت جابجایی است. گاهی اوقات ضعف‌های تربیتی موجب می‌شود تا نسبت معکوسی بین قابلیت‌های فنی افراد و میزان تربیت و آموزش و پرورش آنها بوجود آید، بنابراین هرچه مهارت‌ها و قابلیت‌های تکنیکی بالاتر باشد، نیاز بیشتری به یادگیری مبانی روابط انسانی نیز احساس می‌شود. اینگونه افراد در مواجهه با یک موضوع خاص ممکن است پاسخ‌های فنی را به سرعت خلق و ارائه دهند، اما از باریک‌بینی و موشکافی در باب جنبه‌های روابط انسانی به کلی عاجز باشند. به همین دلیل پرورش مدیران باید متکی بر برنامه متوازن و همزمان در هر دو عرصه فنی و مدیریتی باشد. مدیر موفق و آینده‌نگر باید استعدادهای انسانی سازمان خود را برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده شناسایی کرده و از طریق برنامه ریزی‌های متنوع آموزشی و

پرورشی آنان را برای تصدی این مشاغل آماده کند. از آنجا که سازمانها در آینده با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها، نیاز به مدیرانی شایسته‌تر و اثر بخش‌تر از مدیران فعلی دارند، مدیریت جانشین پروری هر روز از اهمیت بیشتری در سازمان‌های آینده نگر و آینده ساز برخوردار می‌شود. ویژگی‌های اصلی بهترین برنامه‌های جانشین پروری عبارت است از:

- ✓ سادگی و سهولت استفاده از آنها (اطلاعات در این سیستم‌ها محرمانه است، اما در عین حال به راحتی در اختیار کسانی قرار می‌گیرد که به آن نیاز دارند)؛
- ✓ بیش از آنکه به دنبال یافتن جانشینان آگاه باشند به پرورش و توسعه قابلیت‌های افراد تأکید دارند؛
- ✓ همیشه بالاترین سطوح مدیریتی سازمان درگیر آن هستند و در آن مشارکت دارند؛

- ☑ در تشخیص کمبودهای سازمان در زمینه استعدادهای مدیریتی از یک سو و تعیین مسئولیتها و مناصب مهم مدیریتی از سوی دیگر، عملکرد موفق دارند؛
- ☑ نظام های برنامه ریزی جانشینی بر فرآیند جایگزین شدن مدیران جدید در مناصب مدیریتی خالی سازمان نظارت مستمر دارند و به سازمانشان اطمینان می دهند که این مشاغل و مناصب در زمان مناسب توسط مناسب ترین افراد تصدی خواهد شد و بالاخره اینکه آنها یک فرآیند همراه با نوآوری و بهبود مستمر هستند.
- ☑ ابعاد اصلی یک نظام جانشین پروری موفق:
 - ☑ استراتژی سازمان؛
 - ☑ متولیان و حامیان نظام جانشین پروری؛
 - ☑ شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعداد؛
 - ☑ جنبه های پرورش نظام جانشینی؛
 - ☑ ارزیابان؛
 - ☑ ردیابی و پیگیری است؛

۱۱- واحد منابع انسانی مجری نظام مدیریت جانشین پروری

مدیران ارشد منابع انسانی به دنبال مدیران عامل یا مدیران ارشد اجرایی، سهم ویژه‌ای در اجرای برنامه‌های نظام مدیریت جانشینی دارند. مطالعات نشان می دهد که حوزه منابع انسانی نقش کلیدی در طراحی فرآیندهای مربوط به این برنامه‌ها دارد. این نقش همچنین در مرحله طراحی و اجرای برنامه های معطوف به آموزش و پرورش قابلیت‌های کارکنان با استعداد، بسیار محوری و پررنگ است. بررسی سازمان‌های موفق نشان داده است که مسئولیت اصلی برنامه‌های جانشین پروری در واحد منابع انسانی متمرکز شده است، در حالی که در سایر سازمانها (سازمانهای کمتر موفق یا غیرموفق) در حدود ۲۰ درصد از موارد، یک واحد جدید التأسیس (غیر از واحد منابع انسانی) تصدی این برنامه را برعهده داشته است. هماهنگی و هم راستایی دو برنامه جانشین پروری و پرورش مدیران، وقتی می تواند نتایج و دستاوردهای مطلوب‌تری در پی داشته باشد که هر دو برنامه زیر نظر یک واحد سازمانی (واحد منابع انسانی) متمرکز باشد. با توجه به اینکه در رویکردهای جدید نظام های جانشین پروری تأکید بر پرورش قابلیت‌های مدیریتی است، یکپارچگی این دو مقوله (استعدادیابی از یک سو و پرورش قابلیت‌ها و مهارت‌های مدیریتی افراد با استعداد از سوی دیگر) از اهمیت بیشتری برخوردار شده است. اگر برنامه های جانشین پروری در یک واحد سازمانی مستقل (که فقط همین مأموریت را دارد) سازماندهی شود یا به هر دلیل با برنامه‌ها و اقدامات مربوط به پرورش و آموزش استعدادها ارتباط زیادی نداشته باشد، ممکن است حتی به نتایج معکوس نیز بیانجامد. این ارتباطات سازمانی (ارتباط بین برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری با برنامه های پرورش مدیران) به ویژه در سازمانهای بزرگ و غیر متمرکز (که در حوزه‌های مختلف بازار، محصول و تکنولوژی فعالیت می کنند) ، اهمیت ویژه‌ای می یابد، چرا که در اینگونه سازمانها متخصصان منابع انسانی در هر واحد سازمانی حضور دارند و تلاش می کنند تا با توجه به شرایط و موقعیت ویژه واحد ذیربط برنامه های مناسبی برای آموزش مدیران و توسعه مهارت های مدیریتی تدارک ببینند. قابل توجه است که این فعالیت ها همواره با استراتژی کلان سازمان ارتباط دارند و خود را با آن هماهنگ می کنند.

۱۲- مراکز ارزیابی

فناوری مراکز ارزیابی^۶ برخلاف برداشت اولیه‌ای که از این عبارت صورت می گیرد، نه یک مکان فیزیکی یا جغرافیایی، بلکه یک فرایند ارزیابی است که پس از کاربرد آن در جنگ جهانی اول و دوم، به سرعت در شرکت‌های مختلفی نظیر: تلفن و تلگراف امریکا، آی بی ام، جنرال الکتریک و ... مورد استفاده قرار گرفت. در ایران نیز، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و سازمان مدیریت صنعتی در طراحی و اجرای مراکز ارزیابی پیشگام هستند. شرکت‌های سایپا، تیزرو، شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران، ریخته گری ایران خودرو، تراکتورسازی ایران و ... از جمله سازمانهای ایرانی هستند که از این روش استفاده کرده‌اند.

مراکز ارزیابی، روشی جامع برای ارزیابی قابلیت‌ها و توانایی‌های افراد است. از این ارزیابی‌ها می توان برای سنجش آمادگی‌ها و توانایی‌های فعلی افراد و یا استعدادهای بالقوه آنها استفاده کرد. مراکز ارزیابی، به ارزیابی گروهی از شرکت کنندگان (داوطلبان) توسط تیم ارزیابی با استفاده از تمرینها و آزمونهای متنوعی دلالت دارد که برای تصدی مناصب به طور عمده مدیریتی استفاده می شود. در این مراکز

برحسب هدفی که دنبال می شود، دو نوع مرکز (کانون) به منظور انتخاب افراد واجد شرایط ارزیابی وجود دارد: کانونهایی که برای تصمیم در مورد استخدام طراحی می شوند و کانونهایی که برای شناخت نقاط قوت و قابل توسعه افراد، برای ارتقاء تشکیل می شوند. اولی کانون ارزیابی و دومی کانون توسعه ای نامیده می شود. استخدام و ارتقاء، تشخیص نیازهای آموزشی، توسعه و بهبود قابلیت ها سه کارکرد اصلی مراکز ارزیابی هستند.

۱۳- فرایند مراکز ارزیابی

شناسایی نیروهای مستعد مدیریتی از راه روش کانون ارزیابی، نیازمند برنامه ریزی و تفکر عمیق در مراحل طراحی و ایده پردازی است. این فرایند را می توان در چهار گام، بدین گونه خلاصه کرد:

الف) طراحی و تدوین شایستگی های مدیریتی؛

شایستگی ها قلب تپنده مراکز ارزیابی هستند. به همین سبب سرآغاز فرایند ارزیابی طراحی و تدوین دقیق و جامع قابلیت هایی است که ضمن عاری بودن از هرگونه ابهام از ویژگی هایی نظیر "ارتباط با شغل و سازمان، مشاهده پذیری از راه رفتارهای قابل مشاهده، ارزیابی و آموزش برخوردار باشند. شایستگی ها مجموعه توانایی ها و ظرفیت هایی هستند که شخص را قادر می سازند تا در چارچوب محدودیتهای درون و برون سازمانی در ایفای نقش و وظایف کاری خود عملکرد مطلوب داشته باشد و علاوه بر آن، آنها تضمین کننده موفقیت سازمانی نیز هستند." در واقع، "شایستگی ها، ویژگی هایی هستند که با عملکرد برتر یا اثربخش در شغل مورد نظر ارتباط دارند و شواهدی هستند دال بر اینکه فرد ویژگی هایی برای عملکرد برتر و یا اثربخش را دارد." درحقیقت، شایستگی ها به رفتارهای هدفمندی دلالت دارند که شامل عناصر زیر می باشند:

- دانشها: معلومات شغلی، اطلاعات و تخصص مرتبط با شغل؛
- مهارتها: توانایی انجام کارهای مرتبط با هدفهای شغلی؛
- نگرشها و ارزشها: ترجیحات و یا مفروضات ذهنی فرد؛
- ویژگیها: خصوصیات شخصیتی و چگونگی واکنش به شرایط و افراد؛
- انگیزش: سابقه های درونی و اشتیاق برای اقدام؛
- خودپنداره: درک فرد از خود؛
- نقش های اجتماعی: برداشت دیگران از فرد؛

ب) طراحی و تدوین ابزارهای اندازه گیری؛

در فرایند انجام مراکز ارزیابی تلاش می شود با شبیه سازی شرایط کاری و قراردادن افراد در محیطی مشابه محیط کارشان، فضای مناسبی برای ارزیابی شرکت کنندگان فراهم شود. به همین منظور بر استفاده از ابزارهای مناسب برای سنجش قابلیت های فراوان تأکید می شود.

ج) انتخاب ارزیابان و اجرای برنامه کانون ارزیابی؛

بهترین و معتبرترین ابزارهای سنجش و اندازه گیری بدون وجود ارزیاب های ماهر و با تجربه، نتایج چندان مطلوبی به بار نمی آورند. در انتخاب ارزیابان باید ترتیبی اتخاذ کرد که آنها از جنسیت ها، نژاد، سن، سطح سازمانی و حوزه های حرفه ای و تخصصی مختلف بوده، با شغل و نقش مورد نظر آشنا باشند. انتظار می رود ارزیابان در جریان انجام وظایفی مانند:

- مشاهده رفتار فرد در تمرینها، تستها و تعاملات طراحی شده؛
- ثبت رفتارهای مشاهده شده از راه تکمیل فرمها؛
- طبقه بندی رفتارهای مشاهده شده به ابعاد رفتاری مختلف، مثل: مهارت، استعداد، دانش و ... و نیز طبقه بندی رفتارها در چارچوب قابلیت ها؛

رتبه بندی رفتار افراد بر مبنای شواهد و قرائن رفتاری؛

تسهیم و توافق بر روی رتبه بندی قابلیت های افراد همراه با سایر ارزیابان؛

شنونده خوبی باشند، تمرکز و دقت خود را در تمام طول فرایند ارزیابی حفظ کنند، تیز بین باشند، بتوانند نیمه پنهان رفتارها و گفتارها را نیز لمس کنند، قضاوت خود در مورد ارزیابی شونده تا پایان فرایند به حالت تعلیق درآورند و بی طرفی خود رانسبت به ارزیابی شونده تا پایان ارزیابی حفظ کنند و نشان دهند.

د) تهیه گزارشهای فردی؛

اگر چرخه ارزیابی را با دادن اطلاعات بازخورد به افراد ذینفع تکمیل کنیم، این امر می‌تواند مرکز ارزیابی و نتایج حاصل از آن را به مقدمه‌ای برای تدوین و اجرای برنامه رشد و توسعه افراد تبدیل کند. اطلاعات حاصل از این ارزیابی‌ها می‌تواند جنبه‌های پنهان قابلیت‌ها، نقاط قوت و نقاط قابل بهبود و آرزوهای افراد را برای آنها واضح و شفاف کند. اطلاعات گزارشهای فردی معمولاً شامل این موارد می‌باشند:

۱. خلاصه‌ای از مشخصات فردی (شامل: نام، سمت، مشخصات شغلی، تحصیلات، دوره‌های آموزشی طی شده، توانمندیها و ...)
۲. پروفایل شایستگی فرد به تفکیک معیارها؛
۳. پروفایل شایستگی فرد به تفکیک تمرینها؛
۴. خلاصه‌ای از نقاط قوت و قابل بهبود شرکت کننده؛
۵. نیازهای توسعه‌ای و برنامه عمل؛

۱۴- نتیجه گیری

در دنیای پر از هیاهو رقابت امروزی که عواملی نظیر تغییر مداوم سلیقه کنندگان، توسعه سریع تکنولوژی و ... به این تلاطم ها دامن می زند، یکی از راهکارهای مناسبی که برای درامان ماندن از حملات رقبا پیشنهاد می‌گردد، تربیت و تعلیم نیروی انسانی شایسته و ماهر برای پست‌های مهم و کلیدی سازمان است که این امر به ثبات رویه سازمان و جلوگیری از جهت‌گیری مداوم می‌انجامد. جانشین پروری یکی از روش‌های مناسب برای پرورش مدیران آینده سازمان است که با بهره‌گیری از تجارب پیشینیان می‌کوشد تا به افراد نوپا در سازمان اطلاعاتی غنی در مورد محیط درون و بیرون سازمان ارائه دهد که این امر به نوبه خود، آنها را در تصمیم‌گیری و هدایت سازمان یاری می‌نماید.

منابع و مراجع

- ۱- رئوفی، س. و کریمی، ز.، جانشین پروری: الزامی برای سازمان‌ها، نشریه بانک توسعه صادرات ایران، شماره ۹۵، مهر ۱۳۹۰.
- ۲- بلدی، م.، مشبکی اصفهانی، ا. و وینچه، ع.ه.، طراحی و تحلیل الگوی جانشین پروری، ماهنامه کنترل کیفیت، شماره ۴۳، آذر و دی ۱۳۸۹.
- ۳- عبدی، ا. و دیانتی، م.، مراکز ارزیابی: روش نوین جانشین پروری، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۹۵، مرداد ۱۳۸۷.