



جانشین پروری؛ کلید نجات در بحران استعدادها

محمد تاج الدین
tajeddin@yahoo.com

مرجان معالی تفتی
Marjan.maali@gmail.com

تجربه ای دیگر از (Plateau):

استراتژی های سازمانی، نیازمند رویکردی کل نگر برای مدیریت استعدادهاست، بنابراین رویکردهای سنتی بهترین تجربه ها برای یادگیری، مدیریت عملکرد، مدیریت جانشین پروری و توسعه مسیر شغلی باید دوباره ارزیابی و بازنگری شوند. همان گونه که یکپارچگی مدیریت عملکرد و یادگیری در موارد زیادی به عنوان مولفه های جفایی نا پذیر از استراتژی مدیریت استعداد موثر شناخته شده است، مدیریت جانشینی نیز که توسعه کارکنان و برنامه ریزی مسیر شغلی را به هم متصل کرده، نقش استراتژیک ویژه ای در سازمانهای امروزی پیدا کرده است. این سازمانها دریافته اند که جانشین پروری، یک فرایند پویا و مستمر است، نه یک هدف ایستا. در دنیای پر رقابت امروزی برای دستیابی به استعدادهای سازمانها باید دیدگاههای فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند. استراتژی های مدیریت جانشین پروری همان گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدفهای شغلی خود توانمند سازد، باید بر روی توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدفهای سازمانی، متمرکز باشد.

تدبیر

شماره ۱۹۹ - آذر ۸۷
مدیریت استعداد



گرچه ما به طور کلی به دنبال یک نوع جدید استراتژی مدیریت جانشین پروری هستیم، اما پژوهشهای اخیر انجمنهای مدیریت منابع انسانی نشان داده که بیش از ۷۰٪ سازمانهای مورد مطالعه، فاقد استراتژی جانشین پروری اند. این موضوع، امروزه اهمیت ویژه ای دارد، زیرا برای نخستین بار در دنیای جدید کسب و کار، سازمانها به دلیل از دست دادن افراد باتجربه خود، متحمل ضرر و زیانهای چشمگیری شده اند و این مسئله دقیقاً با کمبود نیروی انسانی

با مهارتهای مورد نیاز برای جایگزینی و استفاده همزمان شده است به گونه ای که اداره کار در ایالات متحده پیش بینی کرده است که تا سال ۲۰۱۰ حدود ۱۶۸ میلیون فرصت کاری فراهم خواهد شد. این در حالی است که نیروی کار تنها ۱۵۸ میلیون نفر خواهد بود، بنابراین با کمبود ۱۰ میلیون نفری نیروی کار روبه رو خواهیم بود. میزان تقاضا برای کارکنان شایسته بسیار بیشتر از میزان عرضه است، این امر برخی از سازمانها در حوزه های صنعتی را بیشتر زیر فشار قرار می دهد.

به گونه ای که امروزه حوزه هایی، نظیر: تولید، مراقبتهای پزشکی و حوزه های فنی با کمبود نیروهای ماهر روبه رو شده اند البته حوزه هایی، نظیر: مهندسی، تکنولوژی اطلاعات و منابع تخصصی نظیر: آب و برق، انرژی و حمل و نقل، کمتر با این مشکل روبه رو هستند.

رویکرد برنده، برنده در مدیریت جانشین پروری
با استفاده نمی توان این مشکل را حل کرد، سازمانها برای حل بحران استعداد،

نگاه خود را معطوف درون سازمان ساخته، استراتژی‌های جانشین پروری را به کار گرفته اند که روی توسعه و پرورش استعداد‌های موجودشان تمرکز کنند. به گونه تاریخی، موفق ترین سازمانها در اجرا، آنهایی 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 شده، یا به هر دلیل دیگری از سازمان خارج می شوند، بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند. اتخاذ استراتژی برنده، برنده مدیریت جانشین پروری به سازمانها اجازه می دهد که مشاغل کلیدی، جانشین های بالقوه و شکافهای مهارتی را شناسایی کنند و به کارکنان، گزینه های شغلی موجود و ابزارهایی را برای برنامه ریزی و دستیابی به هدفهای شغلی‌شان، ارائه کنند. به کارگیری رویکردی جامع و یکپارچه، مزایای ایجاد شده برای کارکنان، مدیران و سازمان را در مجموع بهینه می کند. ثابت شده است که برنامه‌های جانشین‌پروری که با مسیر شغلی افراد گره خورده است، روحیه کارکنان و بهره وری آنها را افزایش می دهد. سازمانهایی که توسعه شغلی را پشتیبانی می کنند با دادن اجازه به کارکنان برای یافتن فرصتهای جدید در درون سازمان و تشویق به تحرک شغلی، به احتمال بسیار قوی آنها را در توسعه شغلی خود سهیم می کنند. از آنجایی که این کارکنان به احتمال زیاد فرصتهایی را در سازمان جستجو می کنند، بنابراین فرایند نگهداشت به خوبی صورت گیرد که روی هم رفته منجر به افزایش رضایت کارکنان خواهد شد.

بهترین تجربه‌های شرکتهای پیشرو در حوزه مدیریت جانشین پروری، این گونه است:

• تمرکز بر مشاغل بحرانی

سازمانها به صورت سنتی در برنامه‌های جانشین پروری، روی مشاغل مدیریت ارشد تمرکز دارند. در صورتی که کمبود نیروی انسانی، نیازمند توسعه برنامه‌های جانشین پروری به سایر

مشاغل بحرانی است که بیشترین تاثیر را بر عملکرد سازمان دارند. به عنوان مثال در علوم طبیعی، حوزه تحقیق و توسعه، و در علوم پزشکی، حوزه پرستاری جزو مشاغل بحرانی محسوب می شوند.

• یکپارچه کردن برنامه‌های توسعه شغلی کارکنان

یک رویکرد یکپارچه متمرکز بر شناسایی و نگهداشت استعدادها، باید به وسیله راه‌حلهایی که می‌توانند برنامه توسعه و مسیر شغلی کارکنان را با برنامه‌های جانشین پروری کلی سازمان مرتبط کنند، پشتیبانی شود.

• تشویق برنامه‌های توسعه پیشگیرانه و قابل پیگیری

مدیریت جانشین پروری موثر به سازمانهایی اشاره می‌کند که برای توسعه، فرصتها و پیشنهادهای پیشگیرانه‌ای را ارائه می‌کنند که می‌توانند آمادگی داوطلبان برای مشاغل آینده را افزایش دهند. با مرتبط کردن یادگیری و توسعه با جانشین پروری و توسعه شغلی، سازمانها می‌توانند تاثیر مثبتی برای پرورش استعداد‌های در دسترس به منظور رویارویی با نیازهای آینده ایجاد کنند.

• ارزیابی راهکارهای تکنولوژی

سرمایه گذاری در بهترین راهکارها به منظور توسعه چرخه مدیریت استعداد کامل - شامل توسعه مدیریت، بهینه سازی، و نظام پاداش - سازمان را قادر می‌سازد که بهره‌وری نیروی کار را حداکثر رسانده و نیز موفقیت

سازمان را در بلند مدت تامین می‌کند. راهکارهای برنامه جانشین پروری مبتنی بر وب، به کارکنان اجازه می‌دهد که به صورت مستقیم از راه کامپیوتر خودشان، امکان دسترسی پیوسته و بموقع به فرآیندها و داده‌ها را داشته و بتوانند فعالانه مسیر توسعه و پیشرفت شغلی خود را دنبال کنند.

با انتقال و قرار دادن برنامه جانشین‌پروری در اولویت بالای برنامه‌ها و دستور کار سازمانها و ایجاد یک رویکرد پیشگیرانه برای رهبری و توسعه کارکنان، سازمانها می‌توانند پایه و اساسی استوار برای انتقال آسان و بدون نگرانی رهبری به آینده فراهم سازند.

اجرای طرح جانشین پروری به عنوان بخشی از یک استراتژی مدیریت استعداد، سازمان را قادر به شناخت نیازهای جاری و آتی کرده، در نتیجه همسوسازی و توسعه استعداد براساس آن خواهد بود؛ گرچه برای موفقیت در جانشین‌پروری، سازمانها باید روی توسعه شغلی کارکنانشان نیز تمرکز کنند. □

مراکز بخش و عرضه کتابهای سازمان مدیریت صنعتی

علاقه‌مندان کتابهای مدیریتی برای سفارش و تهیه کتابهای انتشارات سازمان مدیریت صنعتی می‌توانند با مراکز ذیل تماس بگیرند:

۱- غرفه فروش کتاب: خیابان ولیعصر، نیش جام‌جم، ساختمان مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی، طبقه همکف، شماره تلفن ۰۵-۲۲۰۲۲۰۰ (داخلی ۳۴۲)

۲- بخش سینا (توزیع کننده سراسری کتابهای سازمان مدیریت صنعتی): خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان شهید وحید نظری، پلاک ۲۵۸، شماره تلفن ۰۱۷۸۳-۶۴۴۰