

مبانی استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام مدیریت منابع انسانی

تألیف:

حاجه عبداللهی

سرشناسه:	عبداللهی، حامد، ۱۳۶۰ -
عنوان و نام پدیدآور:	مبانی استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام مدیریت منابع انسانی / تألیف حامد عبداللهی.
مشخصات نشر:	تهران: انتشارات از نو، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری:	۱۷۸ ص:؛ مصور، جدول، نمودار.
شابک:	۹۷۸-۶۲۲-۹۹۶۹۶-۰-۱
معیات فهرست‌نویسی:	فیبا
موضوع:	کارکنان -- مدیریت
موضوع:	Personnel management
موضوع:	مدیران -- جانشینی
موضوع:	Executive success
موضوع:	مدیران -- ارزشیابی
موضوع:	Executives' rating of
موضوع:	موفقیت‌های
موضوع:	Career development
رده‌بندی کنگره:	۵۱۰-۲۰۲-۱۳۹۷
رده‌بندی دیویی:	۶۵۸/۳
شماره کتابشناسی ملی:	۵۳۰۴۶۲۰



ساز نو

مبانی استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام مدیریت منابع انسانی

تألیف: حامد عبداللهی
صفحه‌آرا: حامد ازکان
طراح جلد: فاطمه تکلو
ناشر: انتشارات از نو
نوبت و تاریخ چاپ: اول - ۱۳۹۷
تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
قیمت: ۲۸۰۰۰ تومان
آماده‌سازی و چاپ: انتشارات از نو
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۹۶۹۶-۰-۱

آدرس ناشر: تهران، خیابان ۱۶ آذر، کوچهٔ ادوارد براون، پلاک ۱۲.
تلفن: ۶۶۴۰۰۳۹۳

فهرست مطالب

۷	 مقدمه
۱۵	 طرح‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری
۲۳	 قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران
۶۱	 ارزیابی و اندازه‌گیری قابلیت‌ها
۱۰۱	 مراکز ارزیابی
۱۱۵	 ارزیابان
۱۲۷	 طرح‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری (ریسک‌ها و چالش‌ها)
۱۴۱	 طرح‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری (نتایج و دستاوردهای برجسته)
۱۵۳	 استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران
۱۶۹	 مرکز ارزیابی با هدف پرورش و توسعه قابلیت‌ها

مقدمه

مدیران و رهبران دانش تعیین کننده و جایگزین ناپذیری در توفیق یا شکست سازمان‌ها دارند. هیچ برنامه‌ریزی 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، سیاه، 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 سازمان‌ها ایند 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 ۱۲ 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 درون‌زایی 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 برنامه‌ریزی برای 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 بحران قبل‌پیش‌بینی کرد اما تدابیر و اقدامات عملی تا آخرین فرصت‌ها به تعویق می‌انداخت و فرصت‌ها از دست می‌رفت. برخی معتقدند بی‌توجهی به برنامه‌های جانشین‌پروری مدیران نیز بمب ساعتی مخربی است که یک دهه بعد منفجر خواهد شد.

در یک بررسی که بر روی ۱۵۰ شرکت انجام شد، «فورچون ۵۰۰» انجام شد، شرکت‌ها حدود ۳۳ درصد نرخ خروج از خدمت برای (رئیس) 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 سه چهارم مدیران ارشد اجرایی مورد مطالعه اظهار داشتند که در مورد پر کردن هیأت مدیره سازمانشان از افراد شایسته و متعهد با مشکل جدی و مزمن مواجه‌اند و بالاخره 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 اتفاق نظر 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 بر سه‌هایی منظم، جدی و پیگیر برای استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران ص‌حی 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 استفاده می‌کردند. این برنامه‌ها بر تعیین جایگزین برای مشاغل خاص و معین تأکید دارد. چنین برنامه‌هایی وقتی کارآمد است که مشاغل مدیریتی ایستا و ثابت بوده و مدیران در قالب مسیرهای رشد شغلی معین و تعریف شده به‌جا 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، نامردهای

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، آن گونه که پیتر دراگر 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 درآنها 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 حامی و مشتری اصلی این برنامه‌ها باشند.

در سازمان‌های پیشرو جهان، مدیریت جانشین‌پروری از طریق فرآیندی انجام می‌پذیرد که «مدیریت استعدادها» نام دارد. این طریق این فرآیند، استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مسئولیت‌های 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 روی 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 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 بیشتری را در سطح فعلی فراهم نمود.

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

۴. کسانی که شغل فعلی را به خوبی ر 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 دو گروه اول است.

برنامه (فرایند) 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

1. High potential = High flyers

مرحله دوم این برگزیدگان تحت برنامه‌ها و دوره‌های مختلف آموزشی و پرورشی قرار می‌گیرند تا فعلیت یافتن استعدادهای آنها تسریع شود و بالاخره 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. این برنامه همچنین می‌تواند از طریق یک تدبیر و سیاست بلندمدت جانشینی^۱ به جایگزین‌پروری طبیعی و بلندمدت برای مدیران و متخصصان کار در سازمان که بازنشسته می‌شوند و یا به مناصب دیگری ارتقاء و انتقال می‌دهند، منتهی شود.

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 مدیران مستعد و دارای قابلیت‌ها و شایستگی‌های آشکار یا نهفته را شناسایی 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 در پله‌های 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 میان‌رشته‌ای^۲ به 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

-
1. Emergency back - up
 2. Planned succession
 3. Fast track

سبک رهبری پرورشی و حمایتی باشند. این مدیران که در سازمان‌های پیشرو جهان مدیر پرورش‌دهنده کارکنان^۱ 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 نباشد باید با همکاری نزدیک و مشارکت این مدیران به انجام برسد. فرایند استعدادیابی و جانشین‌پروری شامل مراحل زیر است:

اول: تعیین مسوده 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 خروج (خروج از خدمت) مدیران، برنامه‌های سازمان برای توسعه و رشد آنها 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 آن 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.