



انتخاب مدیران آینده سازمان ها با تکیه بر استعداد های درونی

محمد فارسی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه خوارزمی تهران

Mammad.farsi@gmail.com

چکیده:

یکی از اساسی ترین و مهم ترین چالش های پیش روی سازمان های امروزی ، افزایش نیاز به مدیران توانمند در سال های آینده می باشد. در رویارویی و حل این مسئله، دو رویکرد و روش وجود دارد، یکی انتخاب مدیران آینده با استفاده از استعدادهای داخل سازمان و دیگری استخدام بکارگیری مدیران بیرونی است. هر یک از این رویکردها م نافع و مزایایی برای سازمان دارند حضور مدیران خارج سازمان ورود افکار و اندیشه های جدید را به همراه دارد است و از طرفی بهره گیری از استعدادهای داخل سازمان، کاهش هزینه و زمان و رضایتمندی کارکنان مستعد را به همراه دارد. پژوهش حاضر ضمن مرور مفاهیم و ادبیات فرآیند شناسایی و انتخاب مدیران، مزایا و م نافع بهره گیری از استعدادهای داخل سازمان در انتصاب و بکارگیری مدیران آینده در مقایسه با بکارگیری مدیران خارج سازمان بیان می نماید.

کلمات کلیدی: مدیران آینده سازمان، مدیریت جانشین پروری، برنامه ریزی جانشین پروری، مدیریت استعداد ها



مقدمه

امروزه توجه و نیاز به نقش رهبری و مدیریت در سازمان‌ها جدی‌تر و دقیق‌تر شده است، به این دلیل که کمبودهای مدیریتی شدیدی وجود دارد، هزینه‌های مربوط به یافتن و استخدام مدیران از خارج سازمان به شدت رو به افزایش است و در داخل سازمان‌ها نیز فقدان توجه به مدیران آینده وجود دارد. (مجموعه مقالات سی و هفتمین کنفرانس منابع انسانی، ۲۰۰۵)

نتایج تحقیقات نشان از افزایش نیاز سازمان‌ها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر، و شایسته‌تر از مدیران امروزی در سال‌های آتی دارد. از طرفی خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلفی مانند استعفا، ترک شغل، بازنشستگی، ارتقای شغلی یا حتی فوت در سازمان‌ها موجب شده که موضوع مدیریت جانشین‌پروری بعنوان یکی از مهمترین چالش‌های پیش‌رو سازمان‌های امروزی تبدیل شود.

بررسی‌ها حاکی از آن است که در سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های بزرگ و با قدمت بین ۴۰ تا ۵۰ درصد از مدیران اجرایی ظرف ۵ سال آینده از بازار کار خارج خواهند شد و به اندازه کافی برای آنها جانشین وجود ندارد. طی چند دهه گذشته سازمان‌ها از برنامه‌های تربیت جانشینان استفاده کرده‌اند. این برنامه‌ها بر تعیین جایگزین‌ها برای مشاغل خاص و معین تأکید دارند. (جان رایبسون، ۲۰۰۵)

سازمان‌های پیش‌رو امروزی به اهمیت آماده‌سازی مستمر و توسعه شاغلین خود برای رشد آتی سازمان پی برده‌اند. آگاهی و تشخیص سازمان‌ها همراه با نیاز به مدیریت جانشین‌پروری^۱ سبب شده است که سازمان‌های پیشرو کنونی برای اولین بار فردی را مسئول این مهم کنند. (ماتیوی گای، دوریس سیمز، ۲۰۰۹)

در بین رویکردها و روش‌های موفق که در انتخاب و انتصاب مدیران آینده سازمان وجود دارد، رویکرد "درون‌زایی" بعنوان یکی از روش‌های موفق در سازمان‌های امروزی بکار می‌رود. درون‌زایی به معنی آن است که بخش عمده‌ای از مدیران آینده سازمان از میان کارکنان با استعداد همان سازمان، شناسایی شده، پرورش یافته و تأمین شوند و در این راستا الگوبرداری از اینگونه برنامه‌های تربیت جانشین^۲ در سازمان‌های موفق راهنمای مفیدی برای سایر سازمان‌ها می‌باشد. (رابرت فالمر و جی کانگر، ۲۰۰۹)



نظر به اهمیت موضوع، تحقیق پیش رو با مطالعه و بررسی تحقیقات پیرامون موضوع جانشین پروری و انتخاب و انتصاب مدیران آینده سازمان انجام گرفت. این تحقیق ضمن تشریح اهمیت و مفاهیم مرتبط، رویکرد شنا سایی و پرورش نیروهای مستعد درون سازمان را در اجرای فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران آینده سازمان پیشنهاد می‌تواند.

تعاریف و مفاهیم مدیریت جانشین پروری

مفهوم مدیریت جانشین پروری اشاره به فرآیندی دارد که طی آن استعدادها و توانایی‌های انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی در آینده شناسایی شده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع آموزشی و پرورشی برای تصدی این مشاغل آماده می‌شوند. از آنجا که سازمان‌ها در آینده با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها، نیاز به مدیرانی شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران امروز خواهند داشت، لذا مدیریت استعدادها و جانشین پروری هر روز از اهمیت بیشتری برخوردار می‌گردد و آینده‌نگر و آینده‌ساز برخوردار می‌شود. (جان رابینسون، ۲۰۰۵)

مهمترین اهداف مدیریت جانشین پروری عبارتند از: ۱- فراهم کردن فرصت‌های شغلی برای کارکنان مستعد در رده‌های مدیریتی ۲- شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزاری برای توسعه و آموزش افراد ۳- آمادگی برای از دست دادن ناگهانی افراد در سطوح کلیدی به هر دلیل ۴- افزایش ذخیره استعدادها و قابلیت‌های کارکنان (سلطانی، ۱۳۸۹)

اگرچه جانشین پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به عنوان «تعیین راهبران آینده» تعریف می‌گردد؛ اما در واقع این برنامه‌ریزی به مثابه فراگرد ارادی برای اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه‌های انسانی و دانشی برای آینده و تشویق افراد به توسعه، از راهبرد کلان برنامه‌ریزی نیروی انسانی نشأت می‌گیرد. این فراگرد، شایستگی‌های ضروری معین می‌شود و سپس بر آن مبنای خزانة استعدادها و توانایی‌های انسانی برای اطمینان از تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی فراهم می‌شود و سازمان اطمینان می‌یابد که به منظور پرکردن نقش‌های مهم درون سازمان، به تدریج کارکنانی استخدام شده و پرورش می‌یابند. (هلتون و جکسون، ۲۰۰۷)



مزایای جانشین پروری در مقایسه با رویکرد بکارگیری مدیران بیرون از سازمان

برخی چالش‌ها در طی فرآیند استخدام از خارج سازمان مدیران ارشد را به بکارگیری و تربیت استعدادهای داخلی سازمان سوق داده است. از جمله هزینه بالای استخدام و بکارگیری مدیران خارج سازمان، عدم هماهنگی با فرهنگ و ارزش‌های سازمانی، تغییر شغل و ترک سازمان در کوتاه مدت و بلند مدت از مهمترین ریسک‌های استفاده از مدیران بیرونی است. (دیوید ال‌ریش، ۲۰۰۵)

استراتژی استخدام و بکارگیری مدیران از بیرون سازمان تنها در مواقعی بکار می‌رود که به دنبال تغییر اساسی و قابل توجه در سازمان باشیم و بنابر این باید افرادی که از خارج سازمان برای نقش‌های مهم و کلیدی استخدام می‌کنیم ۲۵ تا ۳۵ درصد بهتر از کاندیداهای داخلی باشند در غیر این صورت آنان از حمایت‌های لازم برای عملکرد موفق در سازمان برخوردار نخواهند شد. (دیوید ال‌ریش، ۲۰۰۵)

طبق تحقیق انجام گرفته از ۱۱۰ مدیر آمریکایی میانگین هزینه استخدام، توجه، پرورش تا استقرار کامل یک مدیر از بیرون سازمان در سال اول استخدام ۷۵۰ هزار دلار است. وفاداری چنین مدیرانی به سازمان چندان مطلوب نیست و آن‌ها در بلند مدت اقدام به تغییر شغل و سازمان می‌دهند. (مجموعه مقالات سی و هفتمین کنفرانس منابع انسانی، ۲۰۰۵)

بکارگیری مدیران بیرونی پیامد منفی دیگری نیز دارد و آن این است که تعدادی زیادی از مدیران ارشد سازمان در حوزه‌های محدودی پرورش یافته‌اند به همین دلیل در مواجهه با محیط و شرایط چالشی فاقد زمینه‌های استراتژیک و مهارت لازم هستند. (رابرت فالمر و جی کانگر، ۲۰۰۹)

بنابراین در اغلب شرایط بکارگیری مدیران از خارج سازمان، اقدامی پرهزینه و پرریسک است چراکه عدم تناسب بین فرهنگ و ارزش‌های سازمان و همچنین عدم تعهد و وفاداری در بلند مدت را بدنبال خواهد داشت.

از طرفی درون‌زایی به سازمان کمک می‌کند تا افراد کلیدی سازمان را حفظ و نگهداری کند. این نظام همچون نین از طریق ایجاد انگیزه برای ارتقاء در داخل سازمان و نیز فراهم کردن فرصت یادگیری و توسعه مهارت‌ها، آن‌ها را نسبت به ماندن در سازمان ترغیب می‌کند. همچنین نظام مدیریت جانشین پروری ابزاری را فراهم می‌کند که به کمک آن استانداردهای عملکرد به وضوح تعریف و تدوین می‌شوند. این استانداردها امکان تقویت قابلیت‌ها و مهارت‌های را به مدیران جوان و افراد با استعداد را ایجاد می‌کند. (رابرت فالمر و جی کانگر، ۲۰۰۹)



مراحل و جوانب مدیریت جانشین پروری

۱. تعیین محدوده و میزان کمبود (نیاز) سطوح مدیریتی و رهبری
۲. تعیین قابلیت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز مدیران اجرایی بر مبنای نیازهای آینده سازمان، ارزش‌ها و استراتژی
۳. تعیین افراد مستعد دارای قابلیت‌های بالا برای ورود به خزانه (خیره) جانشینان
۴. ارزیابی این افراد برای تعیین نقاط قوت و شکاف‌های (کمبودهای) مهارتی و تعیین افراد واجد صلاحیت
۵. تبیین و برقراری برنامه‌های رشد و توسعه شخصی ویژه هر یک از افراد واجد صلاحیت شامل آموزش، چرخش شغلی، مأموریت‌های خاص و نیز آموزش و ارشاد توسط یکی از مدیران ارشد اجرایی قدیمی و دارای تجربه
۶. گزینش و جایگزینی افراد در مناصب مدیریتی بر مبنای عملکرد شغلی، تجارب و ارزیابی عملکرد و قابلیت‌های آنان برای مشاغل خاص نظارت مستمر بر این سیستم (چرخه) و حمایت مستمر مدیریت ارشد (ابوالعالی و همکاران، ۱۳۸۸)

شناسایی و تعیین استعدادهای بالقوه سازمان برای ورود به خزانه (ذخیره) جانشینان

سازمان‌های مدرن امروزی نمی‌توانند همه افرادشان را برای چنین امری پرورش بدهند و روی آنها سرمایه‌گذاری کنند. لذا بهتر است منابع سازمان صرف پرورش معدودی افراد مستعد شود. لذا نیازمند به داشتن ذخیره‌ای از افراد مستعد هستند که از بین آنها بتوان مشاغل خاص رهبری و مدیریتی را انتخاب نمایند. در رتبه بندی افراد بر اساس قابلیت‌هایشان در سازمان با چهار گروه از کارکنان مواجه هستیم:

- ۱- کسانی که پتانسیل ارتقاء به صورت بالقوه را دارند و می‌توانند مسئولیت بالاتری را بپذیرند. برای این افراد باید فرصت‌های کاری جدید و مهم‌تر ایجاد نمود.
- ۲- کسانی که پتانسیل ارتقاء ندارند اما می‌توانند در سطح فعلی مسئولیت‌های بیشتری بپذیرند. برای این افراد باید مشاغل 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 تجارب خود را به شاغلان جدید این شغل منتقل کنند.
- ۴- کسانی که شغل فعلی را به خوبی انجام نمی‌دهند این افراد را باید حمایت کرد تا در شغل فعلی کارمند شوند. (ابوالعالی و همکاران، ۱۳۸۸)



برنامه های مدیریت جانشین پروری مربوط به گروه اول در این طبقه بندی هستند. چراکه این گروه از افراد قابلیت های بالقوه و آمادگی های لازم جهت تصدی مشاغل و نقش های کلیدی سازمان را دارند و با گذران دوره های تربیتی و کسب تجربیات جانشینان کارآمدی خواهند شد. (جان رابینسون، ۲۰۰۵)

برای کشف و شناسایی افراد مستعد بالقوه شیوه منحصر به فردی وجود ندارد. بهترین شیوه ترکیبی از مرور عمل کرد فرد در شغل فعلی و نیز بازخوردهای اطلاعاتی از هم قطاران، مرئوسان، مشتریان و روساست. در فرآیند یافتن نامزد ها باید دیدی وسیع داشت و افراد را در تمام بخش ها و شرکت های اقماری مورد بررسی قرار داد، چرا که بررسی سطحی و اجزائی ممکن است برخی افراد واجد شرایط را پوشش ندهد. استفاده از خدمات ارزیابی بیرونی نیز از دیگر روش های شناسایی استعدادها بالقوه سازمانی است. ارزیاب های بیرونی می توانند وقت بررسی ها را زیاد و جاذبه داری در آنها را کم کنند (ابوالعلائی و همکاران، ۱۳۸۸)

شناسایی افراد مستعد در سازمان با چالش ها و الزاماتی همراه است. از جمله اینکه باید قابلیت های واجدین شرایط بر اساس نیازهای سازمان تعریف شوند و شیوه های معتبری برای آنها به کار رود. به طور سنتی نتایج و دستاورد های حاصل از عملکرد، ساده ترین راه شناسایی واجدان شرایط است. اما تجربه نشان داده است افرادی که دارای عملکرد مطلوب در یک سطح هستند، همیشه این عملکرد مطلوب را در سطوح بالاتر تکرار نمی کنند، چرا که موقعیت های سازمانی در سطوح بالاتر نیازمند مجموعه ای متفاوت از مهارت هاست. به همین دلیل امروزه در ارزیابی استعدادها، بیش از آنکه بر عملکرد فعلی فرد تأکید می شود بر قابلیت های او برای پیشرفت و یادگیری و رشد تأکید می شود. (رابرت فالمر و جی کانگر، ۲۰۰۹)

برنامه ریزی آموزش و پرورش جانشینان

با فرض اینکه افراد انتخاب شده از درون سازمان پیش نیازهای مربوط به قابلیت های مورد نیاز سازمان را برخوردار هستند و نیاز به ارتقا سطح تئوری و عملی آنها می باشد به برنامه ریزی آموزشی و پرورشی در جهت توانمند سازی آنها پرداخته می شود. مهمترین روش ها و مراحل آموزش و پرورش مدیران در ذیل اشاره می شود.

- شرکت در دوره های آموزشی، کارگاه ها و سمینارها
- کارکردن در پروژه های موقت
- عضویت در تیم ها



- حضور در مأموریت های جدید
- تشریک مساعی
- در اختیار گذاشتن مدیر با تجربه به عنوان مربی^۱:

از بین روش های اشاره شده در تربیت مدیران، مهم ترین شکل پرورش مدیران آینده، درگیر شدن کاندیداهای مدیریت در فرآیندهای عینی و عملی کار واقعی است. این شکل از تربیت ناشی از فلسفه ای است که کار را فقط از طریق تجربه و تمرین به عینی می توان آموخت. (جان رابینسون، ۲۰۰۵)

رویکرد استفاده از مربی نیز یکی از مفید ترین شیوه ها محسوب می شود. در این روش استفاده از یک مدیر ارشد داخلی در شرف بازنشستگی بعنوان مربی پیشنهاد می شود. از این طریق مدیر جدید زمان و فرصت کافی برای یادگیری از یک مشاور ارشد را پیدا می کند. این امر به سازمان امکان می دهد تا در حالی که مدیر قدیمی مجرب، مسئولیت های روزانه را هدایت می کند، مدیر جوان و جدید را به دوره های دانشگاهی یا مأموریت های بین المللی با هدف آموزش و پرورش گسیل نماید. (ابوالعلائی و همکاران، ۱۳۸۸)

الزامات و عوامل موفقیت در فرآیند انتخاب و پرورش مدیران آینده سازمان

مهمترین عوامل موثر بر موفقیت در اجرای فرآیند شناسایی و پرورش مدیران آینده سازمان از بین استعداد های داخلی به شرح زیر بیان می گردد:

۱. داشتن سبک رهبری حمایتی مدیران:

اجرای موفق مدیریت جانشین پروری در سازمان و فرهنگ استعداد پروری مستلزم آن است که مدیران سازمان دارای سبک حمایتی باشند. در چنین فرهنگی مدیر بعنوان یک مربی نقش مهمی در ایجاد انگیزه، انرژی و اشتیاق لازم برای شکوفایی استعداد های بالقوه سازمان ایفا می کند. (جان رابینسون، ۲۰۰۵) در سازمان های برتر جهانی مدیرعامل حامی اصلی این سیستم است و یک کمیته ارشد مدیریتی مرکب از مدیرعامل و معاونین از مباحث این فرآیند هستند. حوزه منابع انسانی نیز به عنوان طراح و حافظ فرآیند در این مسئولیت مشارکت جدی دارد. (رابرت فالمر و جی کانگر، ۲۰۰۹)

¹ Mentor



انگن مندی برودی مسته برقی بران



پایگاه استادی علوم جهان اسلام

همین کنفرانس ملی کیفیت و بهره‌وری

۲۱ تیرماه ۱۴۰۲



۲. همکاری و مشارکت مدیران:

همکاری مدیران در کلیه مراحل فرآیند مدیریت جانشین پروری از جمله در مورد موافقت با انتقال موقت کارکنان یا پذیرش افراد سایر واحدها برای پرورش یافت و کسب تجارب جدید نشانه تعهد و التزام یک سازمان به برنامه های تربیت جایگزین برای مدیران خواهد بود.

۳. نظام ارزیابی عملکرد مناسب:

با اجرای نظام ارزیابی عملکرد موفق، کارکنان مستعد و دارای قابلیت آشکار یا نهفته، شناسایی و معرفی می شوند و نیز با استفاده از نظام ارزیابی می توان عملکرد نامزدهای جایگزینی در طول فرآیند پرورش را اندازه گیری کرد. (ابوالعلائی و همکاران، ۱۳۸۸)

۴. نظام ارتقاء منطقی و کارآمد:

استقرار یک نظام ارتقاء منطقی موجب می شود تا از این طریق کارکنان بر اساس استعدادهای خود، مسیر ارتقاء شغلی را طی کنند. برنامه های مدیریت جانشین پروری باید به گونه ای باشد که استعدادهای برجسته و بالقوه سازمان خارج از نردبان ترقی عادی از طریق میان بر به پله های بالاتر و مناصب کلیدی برسند (جان رابینسون، ۲۰۰۵)

۵. سیستم آموزشی و پرورشی مدرن و کارآمد:

برنامه های آموزشی و پرورشی بایستی معطوف به شایستگی ها و مهارت های سازمان و متناسب با تحولات بلند مدت سازمان و روند جهانی شدن باشد. چرا که شیوه ها و روش های سنتی امروزه کارایی لازم را ندارد. (مجموعه مقالات سی و هفتمین کنفرانس منابع انسانی، ۲۰۰۵) برنامه های پرورشی مدیران باید فراتر از تمرینات آکادمیک باشد و به مدیران بید فرصت کسب تجربه داده شود و آموزش ها نیز لازم است بیش از آنکه جنبه تئوریک داشته باشد به مسائل سازمان معطوف باشند. (دیوید ال ریش، ۲۰۰۵)

۶. نوآوری و بهبود مستمر:

تجارب جهانی در سیستم های جانشین پروری بر دائمی بودن و استمرار برنامه های پرورش مدیران از طریق دریافت بازخورد به تصحیح و تعدیل تأکید دارند. بهره گیری از تکنولوژی های جدید و ایجاد گفته مان مشترک بین طراحان و مجریان از ابزارهای بنیادی سیستم جانشین پروری می باشد. (رابرت فالمر و جی کانگر، ۲۰۰۹)



نتیجه گیری

مدیران با استعداد و کارآمد منبع بسیار کمیابی در سازمان‌ها هستند. بحران کمبود مدیران ضرب الاجل زمانی ندارد و به همین دلیل گاهی مورد غفلت قرار می‌گیرد. انتخاب مدیران آینده با تکیه بر نیروهای مستعد داخل رویکرد کم هزینه و مفید تر در مقایسه با استخدام مدیر از خارج سازمان است. بنابراین برنامه‌های تربیت مدیران جایگزین از بین استعدادهای داخلی می‌بایست به طور منسجم و هدفمند بصورت سیستماتیک و بلند مدت در دست اجرا قرار گیرد. یافته‌های علمی و تجربی حاکی از آن است که امروزه برنامه‌های جانشین پروری باید به بخشی از زندگی عادی و روزمره سازمان‌ها تبدیل شود. این برنامه‌ها باید پویاتر و کلیدی تر در مقایسه با قبل باشند و متمرکز بر استانداردها و فرآیندهای واحد طراحی شوند به نحوی که نیازمندی‌های همه اجزای سازمان را پاسخگو باشد و با اهداف استراتژیک سازمان هماهنگ شود.

منابع

۱. وارثان ناپیدا، مقاله‌سی و هفتمین کنفرانس منابع انسانی، یونان ۲۰۰۵، نقل از کتاب سرمایه انسانی مزیت رقابتی سازمان‌ها (۱۳۸۸)، انتشارات سرآمد
۲. جان رابینسون، مدیریت استعداد یابی و جانشین پروری، مقاله‌سی و هفتمین کنفرانس منابع انسانی، یونان ۲۰۰۵- نقل از کتاب سرمایه انسانی مزیت رقابتی سازمان‌ها (۱۳۸۸)، انتشارات سرآمد
۳. توسعه استعدادهای آتی (۱۳۸۸) : ماتیوی گای، دوریس سیمز، ترجمه نسرین جزئی
۴. رابرت فالمر، جی کانگر (۲۰۰۹)، رویکردها و روش‌های پرورش مدیر در شرکت‌های پیشرو جهان، ترجمه بهزاد ابوالعلائی، ۱۳۹۰، چاپ دوم، انتشارات سرآمد
۵. سلطانی، فرزانه (۱۳۸۹)، مدیریت جانشین پروری، گروه پژوهشی مدیریت دانش، موسسه بین‌المللی انرژی
۶. ساختن زیربنای استعدادهای انسانی سازمان، دیوید الیش، مقاله‌سی و هفتمین کنفرانس منابع انسانی، یونان ۲۰۰۵- نقل از کتاب سرمایه انسانی مزیت رقابتی سازمان‌ها (۱۳۸۸)، انتشارات سرآمد
۷. ابوالعلائی بهزاد، غفاری عباس، (۱۳۸۸) پرورش مدیران/رهبران هزاره سوم، گزیده مقالات سی و هفتمین کنفرانس منابع انسانی، یونان ۲۰۰۵، انتشارات سرآمد



همین کنفرانس ملی کیفیت و بهره‌وری

۲۱ تیرماه ۱۴۰۲

