



جانشین پروری چه تفاوتی با جایگزین سازی دارد؟

نویسنده: ملانی گلانت

ترجمه: حسین گایینی

از یک مدیرعامل بخواهید برنامه جانشین پروری سازمان خود را تعریف کند. به احتمال زیاد اغلب مدیران جایگزین سازی را با جانشین پروری اشتباه می گیرند. در حالی که این دو بسیار با هم متفاوت هستند.

در جایگزین سازی فرض بر آن است که چارت سازمانی در گذر زمان بدون تغییر باقی خواهد بود. در این رویه معمولاً "جایگزین های" پست های ارشد مشخص می شود، چون روی چارت سازمانی شناسایی شده اند، و کار آن در همین جا پایان می پذیرد. در یک "چارت جایگزینی" معمولی حدود ۳ نفر بعنوان "جایگزین" برای هر پست ارشد در نظر گرفته شده و معمولاً نشان می دهد هر فرد برای قبول وظایف این شغل تا چه آمادگی دارد.

در مقابل، برنامه جانشین پروری روی توسعه افراد و نه صرفاً نام بردن از آنها به عنوان جایگزین، متمرکز است. هدف آن ایجاد یک نقطه قوت بزرگ در سراسر سازمان است تا هرگاه یکی از پست ها خالی شد، سازمان کاندیداهای شایسته متعددی برای ادامه بدون اختلال مسیر را داشته باشد.

در اغلب موارد، رهبران سازمانی متوجه هستند که فراتر رفتن از مرزهای برنامه جایگزینی و تمرکز بر برنامه جانشینی منجر به پایداری بلندمدت سازمان می شود.

بروز برخی نشانه های رایج در سازمان حاکی از نیاز به یک رویکرد نظام مندتر برای برنامه جانشین پروری است، که در زیر به برخی از آنها اشاره می کنیم:

- سازمان یک تحلیل ریسک نگهداشت انجام داده که همان فرایند تخمین تاریخ های احتمالی ترک سازمان در میان نیروی کار یا گروه های کاری، به دلایل بازنشستگی یا هر دلیل دیگر، است.



- سازمان هیچ راهی برای واکنش فوری به از دست دادن ناگهانی استعدادهای کلیدی خود ندارد. اگر یک فرد کلیدی فوت کند، معلول شود یا استعفا دهد یافتن یک جایگزین مناسب برای او کار بسیار زمان‌بری خواهد بود.
- زمان لازم برای انتخاب، انتصاب و به کار گماری افراد شایسته در پست‌های سازمانی نامشخص بوده و یا مدیران سازمان آن را بسیار طولانی می‌دانند.
- مدیران در سطوح مختلف شکایت می‌کنند که برای یافتن افراد آماده ارتقای شغلی یا افرادی که مایل به پذیرفتن ارتقای پست (در صورت وجود پست‌های خالی) باشند، مشکل دارند.
- کارمندان شکایت می‌کنند که درباره ارتقای شغلی، تصمیمات ناعادلانه و سلیقه‌ای گرفته می‌شوند.
- زنان، اقلیت‌ها و دیگر گروه‌های تحت حمایت قانون در سطوح و نقش‌های مختلف در سازمان، فرصت مناسب برای ابراز وجود ندارند.
- جابجایی بحرانی کارمندان، یعنی درصد کارمندان دارای پتانسیل بالا که سازمان را ترک می‌کنند، بیشتر از تعداد کارمندان کاملاً موفق (به طور میانگین) است که از سازمان بیرون می‌روند.

یک رویکرد برای مقابله با این مسئله ایجاد استخر استعداد است. استخر استعداد به گروهی از افراد اطلاق می‌شود که خود را برای مسئولیت‌های دشوارتر آماده می‌کنند.

افرادی که برای استخرهای استعداد انتخاب می‌شوند ممکن است به روش‌های مختلف شناسایی شوند. یکی از این روش‌ها این است که مدیران افراد را ارزیابی و تعدادی را انتخاب کنند. یک روش دیگر استفاده از روش‌های ارزیابی عینی مانند ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه چندعاملی برای شناسایی افرادی است که ارزش پرورش برای مسئولیت‌های آتی را دارند.

استخرهای استعداد تفاوت بین برنامه جایگزین‌سازی و برنامه جانشین‌پروری را نشان می‌دهند. در برنامه جایگزینی افراد معمولاً "جایگزین‌های" پست‌های مشخصی هستند.

برنامه جایگزینی ارتقاء شغلی را تنها در "سیلوهای" تخصصی ترغیب می‌کند. در مقابل، برنامه جانشینی مدیران کلیه سطوح را تشویق می‌کند تا به استعدادها در تمام بخش‌های سازمان به عنوان جانشین پست‌های ارشد خود توجه کنند. از همین رو، بهتر است استخرهای استعداد را در تمام لایه‌های هر بخش از سازمان در نظر گرفت، اما نباید آن را به پست‌های خاص در سطوح بالاتر بعدی گره زد.

در بسیاری از موارد، استخرهای استعداد از پایین به بالا پُر می‌شوند. کاندیداهای دارای پتانسیل بالا که برای ارتقای احتمالی آماده شده‌اند در استخرهای استعداد قرار می‌گیرند. البته به افرادی که وارد این گروه می‌شوند، وعده‌ای مبنی بر قطعیت ارتقای شغلی داده نمی‌شود. در واقع، سازمان متعهد است به افراد در آماده‌سازی خود



و کسب شایستگی برای سطوح بالاتر مسئولیت‌ها کمک کند. اما این دیگر به خود افراد بستگی دارد که در حالی که در شغل‌های فعلی خود عملکرد خوبی دارند، در عین حال خود را برای مواجهه با چالش‌های تازه در سطوح بالاتر مسئولیت آماده کنند. اگر این طرح به درستی اجرا شود سازمان در صورت وجود پست خالی و موقعیت شغلی، یک گروه از گزینه‌های شایسته داخلی دارد که توانمندی و آمادگی مقابله با چالش را دارند.



نشر الکترونیکی: کانون یادگیری فردا

تابستان ۱۳۹۶