**درش شانزدهم :" استعدادیابی و جانشین پروری"**



* **می خواهم استعداد یابی و جانشین پروری کنم، اما اولا در این مورد اطلاعات و تجربه کافی ندارم و ثانیا اخبار امیدوار کننده ای از تجربه سازمان های ایرانی نشنیده ام. آیا این کار ضرورت دارد؟ آیا این کارها در ایران شدنی است؟سازمان های ایرانی و جهانی در این مورد چه تجربه هایی دارند؟**

کشف استعداد و پرورش جانشین برای مشاغل مدیریتی یک ضرورت است. سازمان ها به مدیران و سرپرستان جدید نیاز دارندو بخشی از این نیاز باید با تکیه بر نیروهای شایسته و مناسب درون سازمان تامین شود.

**جانشین پروری = بیمه عمر**

در پاسخ به پرسش تجربه های موفق جهان و همچنین تلاش های انجام شده در سازمان های ایرانی فهرستی از تکنیک ها و توصیه هایی در این خصوص را ارایه می نمائیم :

**اول : به طور کلی کارکنان سازمان خود را به چهار گروه تقسیم کنید:**

**گروه اول** کسانی هستند که پتانسیل رشد و ارتقا دارند و می توانند مسئولیت های پیچیده تری از جمله مسئولیت های مدیریتی را بر عهده بگیرند. باید چنین افرادی را در فرصت های شغلی پیچیده تر به کار گرفت تا نیاز آنها به رشد و ارتقا ارضاء شود و هم نیاز سازمان به مدیران شایسته و لایق تامین گردد. این گروه از کارکنان هدف اصلی برنامه های " مدیریت استعدادها " هستند.

**گروه دوم** کسانی هستند که آمادگی ارتقا ندارند اما می توانند در همین سطح فعلی مسئولیت های بیشتری بپذیرند. استفاده از روش هایی مثل توسعه، گردش و غنی سازی شغلی مناسب این گروه است.

**گروه سوم** کسانی که وظایف و نقش فعلی خود را به خوبی انجام می دهند و به سقف پرواز خود رسیده اند و آن ها را بایستی در همین سطح و نقش حفظ کرد.

**گروه چهارم** کارکنانی هستند که برای انجام رضایت بخش نقش و وظایف فعلی خودشان هم مشکل دارند و نیازمند آموزش، حمایت و مربی گری هستند.

موفقیت برنامه های استعدادیابی و پرورش مدیران در گرو آن است که اولا هر چهار گروه از کارکنان را به درستی شناسایی کنید و ثانیا برای همه آنها برنامه های مناسب داشته باشید**.**

**دوم : اجرای برنامه های مدیریت استعداد نیازمند ان است که سازمان شما یک نظام خوب ارزیابی عملکرد کارکنان داشته باشد.** در صورتی که نتوانید هر چند وقت یکبار عملکرد و توانایی های نهفته کارکنان را به دقت ارزیابی و با استانداردها مقایسه کنید نخواهید توانست از سرمایه انسانی سازمان تان در نقش ها و بخش های مناسب استفاده کنید.

**سوم : مدیران امروز سازمان شما سهم و نقش زیادی در فرایند استعداد یابی دارند. آن ها برای این کار باید هم مهارت و هم تمایل و انگیزه داشته باشند.**

در فرایند استعداد یابی و جانشین پروری در تجربه های موفق جهان سه عنصر اصلی وجود دارد که در همکاری با یکدیگر این فرایند را مدیریت می کنند:

1. مدیران ارشد سازمان در نقش مالک فرایند و حامی اصلی آن
2. همه مدیران امروز سازمان در نقش کاشف و پرورش دهنده استعدادها و مجریان فرایند
3. واحد "مدیریت منابع انسانی : سازمان در نقش طراح، ناظر و هماهنگ کننده

**نقش مدیران امروز سازمان در کشف و پرورش مدیران فردا**

|  |
| --- |
| * کمک به طرح و تدوین فهرست (مدل) شایستگی
* معرفی اولیه استعدادهای مدیریتی
* مشارکت در ارزیابی ها
* ارایه بازخورد به ارزیابی شدگان
* کمک به فرایند آموزش افراد مستعد
* اعمال سبک مدیریتی حمایتی و پرورشی
 |

**چهارم :پیاده سازی موفق برنامه های جانشین پروری مثل پیاده سازی هر ایده و ابتکار در گرو وجود شرایط و آمادگی هایی است.**

بر اساس تجربه های شرکت های ایرانی در سال های اخیر فهرستی از نه عامل مهم و موثر در اجرای مطلوب این فرایند به شرح زیر پیشنهاد می شود.

در طرح ارتقای شایستگی های مدیریتی مدیران گروه مپنا یکی از پروژه های مورد نظر " استعدادیابی و جانشین پروری " بود که در جریان اتخاذ تصمیم در مورد کم و کیف طراحی و اجرای آن هم از پرسش نامه ای مفصل وهم از مصاحبه با ذی نفعان و خبرگان تصویری دقیق از این آمادگی ها به دست آمد که به شرح زیر می باشد:

فهرستی از عوامل پیش برنده و آمادگی های لازم برای موفقیت طرح های استعداد یابی

|  |
| --- |
| 1. هدایت و حمایت مستمر مدیریت ارشد
2. وجود نگاه مثبت، حمایتی و پرورشی همه مدیران و سرپرستان به منابع انسانی و قابلیت های آن ها
3. درصد بالای مدیران با تجربه و پابه سن گذاشته و درصد بالای کارکنان جوان و طالب رشد
4. ثبات تیم مدیران ارشد
5. گرایش جدی سازمان و مدیران آن به شایسته سالاری و شایسته گزینی
6. روشن بودن اهداف استراتژیک سازمان و ثبات نسبی برنامه های بلند مدت
7. محفوظ بودن نسبی سازمان از فشارهای سیاسی برای استخدام و انتصاب
8. وجود یک واحد مدیریت منابع انسانی مجرب و موفق برای طراحی و هماهنگی پروژه
9. روند رو به رشد و افق روشن فعالیت های آتی سازمان
 |

**پنجم : وقتی از وجود حداقلی از زمینه ها و آمادگی های لازم مطمئن شدید، می توانید کار را رسما آغاز کنید.** اولین گام رسمی در فرایند استعدادیابی تعریف استعداد است. بنیان برنامه های جانشین پروری بر تعریف استعداد و شناسایی استعدادهای مدیریتی استوار است.

بایستی استعداد و شایستگی را با توجه به شرایط و نیازهای هر سازمان تعریف و تعیین کرد. هر سازمان باید مدل یا فهرست قابلیت های مدیریتی خود را مستقل اما با استفاده از تجربه های سازمان های موفق طراحی کند.

منظور از شایستگی یا استعداد مدیریت مجموعه ای از خصوصیات پایدار یک فرد شامل انگیزه ها، مهارت ها و دانش است که برای موفقیت در نقش مدیریتی ضروری هستند.

هر شرکتی باید فهرست شایستگی های مدیریتی اختصاصی خود را داشته باشد. بعضی از شایستگی های عمومی مدیریت مثل شم کسب و کار، مهارت های حل مساله، قاطعیت در اتخاذ و اجرای تصمیم، مهارت های ارتباطی، توانایی تیم سازی و هوش هیجانی به دفعات زیاد در مدل های مختلف تکرار و تاکید شده است.

**ششم : پس از تدوین مدل شایستگی بایستی افراد دارای استعداد شناسایی و آن ها را با دقت بیشتری ارزیابی کرد.**

در این مرحله معمولا از روش و رویکردی به نام " مراکز ارزیابی " استفاده می شود. مرکز ارزیابی فرآیندی است که با کمک تیم های ارزیابی و روش های متنوع و معتبر به ارزیابی کاندیداها می پردازند و نتایج و تصمیمات معتبری ایجاد و تولید می کنند.

نکته مهم در این ارزیابی آن است که عملکرد موفق گذشته فرد به ویژه در مشاغل فنی و تخصصی لزوما به معنی عملکرد موفق آینده او به ویژه در مشاغل مدیریتی نیست.

کلینیک مدیریت منابع انسانی – دکتر بهزاد ابوالعلایی- ص 154-160