



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات
بهداشتی درانی استان اصفهان

جانشین پروری و تفویض اختیار در سازمان



گردآوری و تنظیم:

مدیریت توسعه سازمان و تحول اداری و گروه آموزش و توسعه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

بهار ۱۴۰۴



بِسْمِ تَعَالَى

امام صادق (علیه السلام):

لَا جَبْرَ وَلَا تَفْوِیْضَ وَ لَكِنْ أَمْرٌ بَيْنَ أَمْرَيْنِ قَالَ قُلْتُ وَ مَا أَمْرٌ بَيْنَ أَمْرَيْنِ
قَالَ مَثَلُ ذَلِكَ رَجُلٌ رَأَيْتُهُ عَلَى مَعْصِيَةٍ فَنَهَيْتُهُ فَلَمْ يَنْتَهُ فَتَرَكْتُهُ فَفَعَلَ تِلْكَ
الْمَعْصِيَةَ فَلَيْسَ حَيْثُ لَمْ يَقْبَلْ مِنْكَ فَتَرَكْتُهُ كُنْتَ أَنْتَ الَّذِي أَمَرْتَهُ
بِالْمَعْصِيَةِ.

نه جبر درست است و نه تفویض بلکه امری است میان این دو امر، راوی گوید: گفتم امر
میان دو امر چیست؟ فرمود مثلش اینست که مردی را مشغول گناه بینی و او را نهی کنی
او نپذیرد و تو او را رها کنی و او آن گناه را انجام دهد، پس چون او از تو نپذیرفته و تو
او را رها کرده ای نباید گفت تو او را بگناه دستور داده ای



فهرست

۴	مقدمه
۵	تعریف جانشین پروری و مدیریت استعداد
۸	مفهوم مدیریت استعداد
۱۰	تعریف و اهمیت جانشین پروری
۱۳	ضرورت جانشین پروری
۱۵	مزایای جانشین پروری در سازمان
۱۶	مراحل جانشین پروری در سازمان
۱۷	چالش های فرایند جانشین پروری و مدیریت استعداد
۱۹	برنامه ریزی جانشین پروری
۲۰	تفاوت برنامه ریزی جانشین پروری با برنامه ریزی جایگزین
۲۲	چالش اساسی اجرای برنامه جانشین پروری
۲۷	برنامه های توسعه ای برای جانشینان
۳۰	اهمیت جانشین پروری در سازمانها
۳۳	تفویض اختیار ومسئولیت پذیری کارکنان
۳۴	دلایل اهمیت وضرورت تفویض اختیار
۳۷	تأثیر تفویض اختیار در روند تصمیم گیری
۴۱	چگونه تفویض اختیار کنیم
۴۴	نتیجه گیری
۴۵	منابع



مقدمه

اندیشمندان انسان را در هزاره سوم به عنوان سرمایه و دارایی ارزشمند و قابل اتکای سازمان که منجر به مزیت رقابتی میشود در نظر میگیرند. در گذشته هنگامی که سرمایه داران از ثروتشان سخن می گفتند؛ منظورشان مالکیت بر کارخانه ماشین آلات موجودیها، منابع مادی و طبیعی بود. در آینده، البته آینده ای که از هم اکنون اتفاق افتاده و ما در آن زندگی میکنیم، وقتی صحبت از سرمایه ها و دارایی های سازمان میشود منظور قطعاً میزان دستیابی سازمان به دانش و به کارگیری انسانهایی با قابلیت های ممتاز است که در مرکز و قلب اقتصاد دانش مدار قرار دارند و مشارکت فعال آنها در کسب و کار منشاء رشد توسعه و موفقیت سازمان میگردد. تمام سازمان ها به دنبال جذب و از آن مهمتر حفظ و توسعه بهترین افراد برای انجام فرایندهای جاری و فعالیت های آینده خود هستند تا از این طریق بتوانند اهداف و استراتژیهای از پیش تعیین شده را محقق سازند به همین سبب، سازمان ها در هنگام استخدام و یا انتصاب افراد در شغل ها و مناصب بالاتر سعی می کنند. با استفاده از رویه ها و فرایندهایی خاص از استخدام افراد مناسب و برنامه ریزی برای توسعه کارکنان اطمینان یابند.

منابع انسانی و رشد و توسعه آن از چنان اهمیتی برخوردار است که نورتون و کاپلان (۱۳۸۴) یکی از وجوه چهارگانه کارت امتیازی متوازن را برای توسعه و عملیاتی کردن استراتژی های سازمان وجه رشد و یادگیری - به آن اختصاص داده اند و در آن به نحوه افزایش سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی و سرمایه اطلاعاتی که با توسعه کارکنان به دست می آید، اشاره می کنند؛ از همین رو، منابع انسانی و توسعه آن به یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمانها تبدیل شده است. طرح و گسترش مفاهیمی مانند کشف و مدیریت استعدادها جانشین پروری، پرورش و توسعه کارکنان شایسته سالاری و توجه جدی سازمانها به نظام های کنترل و سنجش عملکرد، مدیریت عملکرد، فرایندهای استخدام و ارتقاء و برنامه ریزی آموزشی کارکنان نشانگر اهتمام جدی سازمانها به مقوله توسعه منابع انسانی است.

دلایل زیادی برای اهمیت پیاده سازی مدیریت جانشین پروری وجود دارد. در وهله اول، برنامه مدیریت جانشین پروری، باعث می شود که کارکنان متوجه شوند که سازمان تفکر استراتژیک در مورد آینده دارد.

همانطور که روزول استاد توسعه و آموزش کارکنان بیان کرده است؛ یک برنامه مدیریت جانشین پروری جامع، مدیریت استعداد را با برنامه ریزی استراتژیک سازمانی ترکیب کرده، به جای پر کردن ساده منصب های در دسترس، تغییرات



در منصب های مدیریتی را پیش بینی می کند. داشتن یک خزانه ای از کارکنان با استعداد بالا به تداوم منابع مدیریتی کمک می کند و حفظ، انگیزش و عملکرد افراد با استعداد بالا را افزایش می دهد، همچنین هزینه ها و شرایط نامطمئن استخدام از خارج هم کاهش می یابد.

در اواخر دهه ۸۰ و اوائل دهه ۹۰ بازار نیروی کار سبب شد، سازمان هایی که ساختار کوچک سازی را در پیش گرفته اند، مدیران میانی خود را که معمولاً جانشین سطوح بالاتر بودند از سازمان حذف کنند. این سبب مسطح شدن سلسله مراتب با فرصت های کمتر برای ارتقاء کارکنان شد. بنابراین دهه گذشته بعلاوه بعضی از عوامل ها باعث کمبود استعدادهای موجود سازمان ها شد. مسطح شدن سازمانها، مسن شدن نیروی کار و افزایش کوچک سازی همه عواملی بود، که سبب کمبود افراد مناسب برای جانشینی منصب های مدیریت بود، در این راستا سازمان ها به سیستم های مدیریت جانشین پروری روی آوردند.

این برنامه سبب تسهیل شناسایی افرادی می شود که به نظر می رسد، توانایی بر عهده گرفتن منصب های کلیدی سازمان را دارند، یا افرادی که پس از آموزش های خاصی قادر خواهند بود این انتظار را برآورده کنند. به عبارت ساده می توان مدیریت جانشین پروری را یک فعالیت توسعه شغلی برای اطمینان از تداوم کارکنان در سازمان دانست که بر آماده سازی کارکنان برای پر کردن منصب های کلیدی تاکید دارد.

تعریف جانشین پروری و مدیریت استعداد

سازمانها برای یافتن استعداد در جهت پذیرش پستهای رهبری و پشتیبانی به صورت دائم یا موقت نیاز به برنامه ریزی دارند. موارد واقعی در مطبوعات مربوط به تجارب به وضوح دیده می شوند. نخستین فردی که این نیاز فراگیر سازمانها را به رسمیت شناخت هنری فایول بود. فایول ۱۴ نکته کلاسیک در زمینه مدیریت بیان میدارد مدیریت موظف به تضمین ثبات تصدی کارکنان است.» فایول معتقد است چنانچه این نیاز نادیده گرفته شود پستهای کلیدی سرانجام توسط افراد نامناسب و ناکارآمد اشغال خواهند شد. جانشین پروری به عنوان هرگونه اقدام طراحی شده به منظور تضمین اقدام مداوم مؤثر یک سازمان بخش حوزه یا کار گروه از طریق فراهم آوردن شرایط برای رشد، جایگزینی و به کارگیری استراتژیک افراد کلیدی در طول زمان تعریف میشود، جانشین پروری یک مفهوم فراگیر است که به نظر میرسد ترکیبی از برنامه ریزی جانشین پروری و مدیریت جانشین پروری باشد. بر طبق نظر راث ول جانشین پروری میتواند یک فرایند رسمی



یا غیر رسمی باشد؛ در حالی که برخی سازمانها میکوشند تا از عهده چالش های جانشین پروری به یک روش موقت برآیند تعداد سازمانهایی که به ویژه در دنیای تجارت در حال تغییر اقدامات جانشین پروری غیر رسمی موقت و غیر نظام مند به برنامه های جانشین پروری نظام مند شده هستند و به افزایش است.

ولف جانشین پروری را این گونه تعریف میکند برنامه معینی که یک سازمان برای تضمین تداوم مدیریت برای کلیه پستهای مدیریتی از طریق گسترش فعالیت های منجر به پرورش استعداد های کارکنان از داخل سازماندهی میکند جانشین پروری؛ یک استراتژی برای جایگزینی فوری افراد در پستهای خاص نیست؛ بلکه یک فرایند نظام مند است که به واسطه آن پرورش حرفه ای و فردی به صورت یک برنامه استراتژیک در هم آمیخته میشود. این طرح باید تضمین کند که سازمان برای پر کردن هرگونه پست خالی با فرد مناسب دارای مهارت ها و شایستگی های مناسب در زمان مناسب آمادگی دارد. جانشین پروری یک فرایند بلند مدت است.

جانشین پروری با یک رویکرد پیچیده یکپارچه و نظام مند برای شناسایی و رشد پتانسیل های بالا یا مجموعه ای از استعدادها در جهت توانمند سازی سازمانها در داشتن فهرستی از نامزدهای آماده برای پر کردن پستهای کلیدی در دو یا سه سطح بالایی مدیریت در هنگام خالی ماندن آنها سروکار دارد.

ویژگی اصلی جانشین پروری این است که نباید به عنوان یک جریان موقت ملاحظه شود؛ بلکه این فرایند مداوم است. کیمبال جانشین پروری را به عنوان یک فرایند مستمر پویا شامل شناسایی ارزیابی و پرورش نظام مند استعدادها و ارزیابی، پرورش و شناسایی افراد کلیدی برای برآوردن نیازهای عملیاتی و استراتژیک آینده سازمان تعریف میکند. نینک و دیگران.

واضح است که نویسندگان متعددی جانشین پروری را با کلماتی از قبیل: «پویا» و «نظام مند» همراه می کنند. برای مثال هریسون و دیگران؛ جانشین پروری را به عنوان یک فرایند نظام مند پرورش افراد برای پر کردن نقشهای کلیدی سازمان توصیف می کنند. فالون و اسپچما لژیو با بیان اینکه جانشین پروری یک فعالیت برای تضمین این مساله است که مدیریت در یک سازمان به واسطه تعیین چگونگی پر شدن این پست ها با وقوع کناره گیری های برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده استمرار خواهد یافت بر پویایی و جانشین پروری تاکید دارند. در گذشته جانشین پروری بر پستهای سطح بالا در داخل سازمان متمرکز بود. ریب بیان میکند که یک گرایش جدید در جانشین پروری، دور شدن از جانشین



پروری هست که فقط خاص مدیران اجرایی رده بالاست؛ شرکت ها در حال استفاده از جانشین پروری بیشتر به عنوان یک ابزار توسعه ای برخلاف یک ابزار برای بازگشت از وضعیت بحران هستند؛ زیرا سازمانها ارزشی را که استراتژی جانشین پروری مؤثر به سازمان می افزاید را درک کرده اند. برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری، فرایندی است. که به ثبات تصدی کارکنان کمک میکند. شاید بتوان این فرایند را هر تلاشی برای تضمین استمرار عملکرد اثر بخش یک سازمان بخش اداره یا گروه کاری از طریق ارائه توسعه، جایگزینی و استفاده راهبردی از افراد کلیدی در طول زمان دانست .

برنامه ریزی جانشین پروری به تنهایی مؤثر نخواهد بود و باید با مدیریت جانشین پروری همراه گردد. مدیریت جانشین پروری بیان میدارد که در ظرفیت ایجاد استعداد می بایست پویاتر عمل نمود. مدیریت جانشین پروری، عواقب قراردادهای جدید استخدام را گوشزد می کنند که در آنها شرکت ها دیگر حتی با وجود عملکرد خوب کارمند تداوم استخدام او را تضمین نمی کنند به طور خلاصه مدیریت جانشین پروری بر تلاشهایی روزانه و مداوم برای ایجاد استعداد تمرکز دارد و شامل نقش مدیر در هدایت ارائه و بازخورد و هر گونه کمک به افراد در شناخت استعدادهای بالقوه شان است. برنامه ریزی جانشین پروری و مدیریت جانشین پروری هر دو بر اهمیت پرورش استعدادهای درونی و رفع نیازهای کنونی و آینده سازمان به لحاظ استعداد تاکید می ورزند.

از این رو، برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری تلاشی عامدانه و سیستماتیک از سوی سازمان است تا استمرار رهبری در پست های کلیدی تضمین شود؛ سرمایه دانشی و فکری برای آینده حفظ گردد و پیشرفت افراد ترغیب شود. برنامه ریزی سیستماتیک جانشین پروری زمانی رخ می دهد. که سازمان به منظور شناسایی توسعه و حفظ بلند مدت افراد مستعدی رویه های خاصی را اتخاذ نماید.



مفهوم مدیریت استعداد

مدیریت استعداد تسهیل و توسعه پیشرفت مسیر شغلی افراد بسیار با استعداد و ماهر در سازمان با استفاده از دستور عملهای تدوین شده منابع سیاستها و فرایندهاست گای و دیگران مدیریت استعداد با مدیریت استعدادیابی را سرمایه گذاری در توسعه کارکنان شناسایی جانشین ها افراد با استعداد در سازمان و بالنده کردن آنان برای ایفای نقشهای گوناگون رهبری تعریف می کنند . لوئیس و هاکن بر اساس تعاریف موجود از نویسندگان و محققان حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت سه مفهوم پایه ای برای واژه مدیریت استعداد پیدا نمودند . در اولین مفهوم مدیریت استعداد را مجموعه ای از وظایف منابع انسانی مانند استخدام انتخاب آموزش و توسعه تعریف کردند. از این منظر آنها استدلال میکنند که مدیریت استعداد ممکن است کمی فراتر از یک واژه مد روز یا حسن تعبیری از مدیریت منابع انسانی باشد. آنها در متون مورد بررسی به این امر اشاره داشتند که مدیریت استعداد یک روش سیستمی برای اجرای وظایف مدیریت منابع انسانی است؛ اما نه به نحو سنتی آن بلکه با نگاهی گسترده تر و با عملکردی دقیق تر با استفاده از وسایل فناوری جدید مثل اینترنت و نرم افزارهای مربوط و با هدف اجرا در کلیه سطوح و قسمت های سازمان مفهوم دوم لوئیس و هاکن از مدیریت استعداد به طور خاص تمرکز بر پیش بینی با مدل سازی فرایند منابع انسانی در حیطه سازمان بر اساس عواملی مانند مهارتهای نیروی کار عرضه و تقاضا و رشد و فرسایش نیروی کار دارد. از این دیدگاه مدیریت استعداد کم و بیش مترادف با منابع انسانی با برنامه ریزی نیروی کار است.

مفهوم سوم لوئیس و هاکن متمرکز بر افراد با استعداد از لحاظ عملکرد و پتانسیل است. افراد با پتانسیل بالا در جریان استفاده از نیروی کار در سازمانها بیشتر مورد توجه قرار میگیرند و سازمان در جذب آنها کوشش بیشتری می نماید گای



و دیگران همچنین می‌توان مدیریت استعداد را چنین تعریف نمود کلیه فعالیتها و فرایندهای مرتبط با پستهای اصلی و کلیدی که منجر به مزیت رقابتی با دوام برای سازمان میشود و نیز توسعه نیروی کار با پتانسیل بالا را سبب می‌گردد. فرد مستعد را به صورتهای مختلفی چون مهمترین و ارزش افزاترین افراد که بیش از سایرین در خلق مزیت رقابتی نقش دارند اینگهام افراد دارای مهارت بالا و پرورش یافته ، افراد دارای پتانسیل بالا برای موفقیت در سازمان الف و نیروی کار ماهر عجین شده با کار و متعهد آرمسترانگ تعریف کرده اند. در مجموع می توان گفت منظور از مستعد، فردی است که به واسطه دارا بودن ظرفیتهای و قابلیتهای ویژه دانش، تجربه، مهارت و تعهد بالا نسبت به کار سهم چشمگیری در ایجاد ارزش و موفقیت سازمان دارد.

مدیریت استعداد عبارت است از شناسایی استعداد سپس همنا کردن آن با نقشهای شغل به منظور بیشینه کردن درگیری عجین شدن فرد با نقشی که با قوتهای ذاتی او منطبق است موچا در واقع مدیریت استعداد عبارت است از انجام یک سری فعالیتهای یکپارچه به منظور تضمین جذب نگهداری انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز در حال حاضر و در آینده توسط سازمان آرمسترانگ هدف مدیریت استعداد توسعه و نگهداری یک مخزن استعداد متشکل از نیروی کار ماهر عجین شده با کار و متعهد به منظور تضمین جریان استعداد است آرمسترانگ مدیریت استعداد تضمین میکند که افراد مناسب با مهارتهای مناسب در محل مناسب قرار گرفته اند و بر فعالیت های مناسب متمرکز و نسبت به آن عجین شده اند.

اگرچه غالب صاحب نظران مدیریت استعداد را درباره کارکنان مستعد میدانند؛ اما برخی آن را در ارتباط با مجموع استعدادهای موجود در سازمان میبینند و معتقدند فرایندهای مدیریت استعداد نباید محدود به عده خاصی از کارکنان شود



❏ جایگاه و اهمیت جانشین پروری:

برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری نباید تنها به کارکنان با پستهای مدیریتی محدود گردد. در حقیقت، برنامه ریزی جانشین پروری بایست نیاز به پشتیبان و توسعه افراد در هر طبقه شغلی شامل افرادی کلیدی در رده های حرفه ای فنی فروش اداری و تولید را مورد توجه قرار دهد. همزمان با اقدامات موثر سازمانها برای ایجاد محیط کاری با عملکرد و التزام بالا، نیاز به گسترش تعریف برنامه ریزی و مدیریت جانشین پروری فراتر از رده های مدیریتی بیش از پیش اهمیت می یابد در یک محیط کاری با عملکرد و التزام بالا تصمیم گیرها غیر متمرکز می شود. رهبری در سرتاسر نیروی کار نشر می یابد؛ دانش فنی و انحصاری مورد نیاز برای تجارت از سالها تجربه افراد جمع آوری میشود و روابط فردی مهم برای انجام کار از کارمندان به جانشینان منتقل می شود. یکی از اهداف جانشین پروری ایجاد تطابق میان استعدادهای موجود در سازمان و استعداد مورد نیاز آن در آینده است. هدف دیگر کمک به سازمان برای رفع چالشهای استراتژیک و عملیاتی است تا بدین وسیله سازمان با داشتن افراد مناسب در پستهای مناسب دست به جانشین پروری و مدیریت استعداد جستجوی کتاب نویسنده ناشر و شایک مناسب زند و نتایج دلخواه کسب نماید بنابر این دلایل جانشین پروری را باید ابزاری اساسی برای یادگیری سازمانی دانست؛ چرا که جانشین پروری تضمین میکند درس های برگرفته از تجربیات سازمانی حافظه نهادی حفظ شود و با بازتاب آن تجربیات ترکیب میشود تا بهبود مستمر در نتایج کاری یادگیری



دو حلقه ای به دست آید به بیان دیگر، جانشین پروری راهی برای اطمینان از تداوم توسعه رهبری و استعداد فکری است تا در نتیجه آن دارایی های مهم دانشی سازمان مدیریت شوند و استمرار روابط اجتماعی که برای موفقیت و بقای سازمان ضروری است ترغیب گردد. امروزه اهمیت جانشین پروری به واسطه بازنشستگیهای جمعی قریب الوقوع نیروی کار در سطح جهان افزایش یافته است. مساله جمعیت سالخورده یک مساله اساسی است و توسط نویسندگان بسیاری مورد توجه قرار گرفته است. برای مثال راث ول پیش بینی کرد که احتمال دارد حدود ۲۰ درصد از شرکتهای معروف آمریکا ۴۰ درصد از مدیران اجرایی و کلیدی خود را به دلیل بازنشستگیهای مربوط به سن در یک بازه زمانی ۵ ساله از دست بدهند. حال پیش بینی کرد که حدود یک چهارم مدیران اجرایی دانشکده های آمریکا بین سالهای ۲۰۰۵ و ۲۰۱۰ بازنشست میشوند. در مطالعه دیگری ۳۵ درصد از مدیران سازمانها بیان کردند. که سازمانهایشان با یک خلا مدیریتی به واسطه بازنشستگی در حال حاضر مدیریت مواجه خواهند شد؛ همچنین پیش بینی ها نشان می دهند که تا سال ۲۰۱۰ مقدار جمعیت کارکنان ۵۵ ساله و بالاتر از ۴۷ درصد تجاوز خواهد کرد به علاوه نگرانی فزاینده ای در این رابطه وجود دارد که تعداد زیادی از مدیران اجرایی در آینده نزدیک بازنشست خواهند شد. برای نمونه در بین سالهای ۱۹۹۵ و ۲۰۰۳ نقل و انتقال مدیران اجرایی به ۱۷۰ درصد افزایش یافت لوسیر اسکویت و هاندا و بیش از ۷۹ درصد از رؤسای دانشکده ها بین سالهای ۲۰۰۱ و ۲۰۱۰ بازنشست خواهند شد.

تأثیر بازنشستگیهای جمعی مقامات ارشد زیاد است. سازمانها کاهش بسیار زیاد تجربه دانش و فرهنگ سازمانی را تجربه میکنند این وضعیت به واسطه این واقعیت که اندازه نسل گروه ۷ که بین سالهای ۱۹۷۹ و ۲۰۰۰ متولد شده اند، تقریباً هم اندازه نسل دوره انفجار زاد و ولد است؛ اما نسل گروه ۷ تجربیات کافی مورد نیاز برای جایگزینی نسل دوره انفجار زاد و ولد را ندارد.

از دست دادن مهارتهای صنعتی دانش سازمانی سابقه و فرهنگ نگرانی اصلی بیشتر سازمان هاست سیگرو و ساتور جدا از تفاوتهای جمعیت شناختی، نیروی کار کنونی به واسطه عوامل اقتصادی اجتماعی سیاسی و فناوری در حال تغییر قابل توجه است؛ از این رو اندازه نیروی کار در حال کاهش است و مهارت آن در حال کمتر شدن است؛ اما در حال جهانی تر شدن مجازی شدن بسیار متنوع و نیز خود مختار است و از این رو لازم است کارفرمایان چگونگی مدیریت کردن استعدادهایشان را بازنگری کنند.



حامیان جانشین پروری برخی مزایای فرایند جانشین پروری را این گونه ذکر می کنند؛ گتی بیان میکند که درگیر شدن تعدادی مدیران از تمام سازمان به جای فقط مدیران ارشد، تضمین کننده این است که مدیران بالقوه در یک واحد توانایی جابجا شدن در تمامی سازمان را دارند. قرار گرفتن در برابر کارهای مختلف در یک سازمان به مدیران آینده کمک میکند در هنگام تصمیم گیری، یک نگرش سیستمی داشته باشند و مجموعه ای از مدیران بالقوه برای کلیه حوزه های سازمان را پرورش دهند دوم اینکه جانشین پروری؛ استمرار مدیریت در داخل یک سازمان را تضمین میکند لیمن و دیگران ۱۹۹۶ راث ول و به شناسایی مدیران مناسب در هنگام لزوم ایجاد تغییر در استراتژی تجاری کمک میکند راتول هر چند کلیه سازمانها تأخیری را در آمدن مدیر جدید تجربه میکنند؛ اما زمانی که مدیر از داخل سازمان ترفیع یافته باشد زمان انتقال به حداقل می رسد. سوم اینکه با هماهنگ سازی جانشین پروری با اقدامات سازمانی، شانس سازمان برای رسیدن به هدفهایش افزایش مییابد و در همین حال سازمان به طور همزمان از استعدادهای مدیران آینده در حال رشد بهره میبرد لیمن و دیگران ۱۹۹۶ والکر سرانجام اینکه جانشین پروری مدیریت ارشد را در یک فرایند نظام مند برای بررسی استعدادهای بالقوه درگیر میکند لیمن و دیگران و مدیریت ارشد را به سمت بررسی افق تجاری برای خلاهای احتمالی مدیریت سازمانی سوق می دهد؛ بنابراین، جانشین پروری می تواند هر چند نه به طور کامل ولی تا اندازه ای ریسک قرار دادن افراد نامناسب در شغل نامناسب به وسیله سازمانها را به حداقل برساند.

تعریف و ضرورت جانشین پروری :

امروزه با شدت گرفتن رقابت میان سازمانها و مدیران کسب و کارها، شیوههای نوینی برای مدیریت بهتر، طراحی و ارائه شده است که ردپای آنها را می توان در بسیاری از مجموعه های موفق مشاهده کرد. جانشین پروری در سازمان نیز یکی از همین موارد است که تاکنون منجر به عملکرد بهتر و حتی نجات برخی سازمانها از بحرانهای بزرگ شده است.

به عبارتی ساده منظور از جانشین پروری ایجاد یک بانک اطلاعاتی جهت شناسایی کارمندان مؤثر در سازمان و پرورش آنها در راستای تحقق اهداف مجموعه و حفظ بقای آنها است؛ بنابراین، جانشین پروری از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. تمامی سازمانها باید نسبت به این استراتژی و اثر آنها در سازمان آگاه باشند.



❏ جانشین پروری چیست؟

جانشین پروری در سازمان یکی از مهم‌ترین استراتژی‌های هوشمند مدیریت استعداد است که با حفظ کارمندان بااستعداد درون مجموعه، منجر به ماندگاری و قدرت هرچه بیشتر سازمان در میان رقبا می‌شود. در واقع این رویکرد بستری را فراهم می‌کند تا سازمان بتواند کارکنانی که پتانسیل بالایی دارند را شناسایی کند و برای دریافت پست‌های کلیدی مجموعه به هنگام وقوع چالش‌های سخت تجاری، پرورش دهد؛ به همین جهت یکی از مهم‌ترین مراحل جانشین پروری ارائه آموزش‌های مختلف جهت ارتقاء سطح مهارت کارمندان است.

با این استراتژی مدیریتی همواره می‌توان در یافتن افراد باسواد و توانمند در مواجهه با چالش‌های رهبری آینده، موفق عمل کرد و سازمان را از بحران‌های شدید مدیریتی نجات داد؛ به همین دلیل می‌توان گفت در دسته مهم‌ترین وظایف و چالش‌های منابع انسانی قرار دارد؛ چرا که این واحد باید در ارزیابی کارکنان بیشترین دقت را به کار ببرد تا بتواند بهترین افرادی را که واجد دریافت این موقعیت هستند، شناسایی و به سازمان معرفی کند .

با تأکید این رویکرد بر مهارت‌آموزی مستمر مدیران و کارمندان، می‌توان دریافت هدف از جانشین پروری در سازمان، توسعه و رشد افرادی مشخص جهت جایگزینی به هنگام وقوع چالش‌هایی سخت نظیر استعفا کارمندان کلیدی، بازنشستگی و خروج ناگهانی برخی افراد از مجموعه است؛ بنابراین، همواره باید برای تمامی پست‌های حساس سازمان حداقل یک جایگزین احتمالی وجود داشته باشد تا بتوان با مدیریت استراتژیک کارکنان و نحوه درست چیدمان آن‌ها در موقعیت‌های سازمان، میزان خسارت به مجموعه را به حداقل رساند.

❏ فرایند جانشین پروری

❖ ضرورت جانشین پروری در سازمان ها

یکی از مهم‌ترین و به‌نوعی سخت‌ترین چالش‌هایی که هر سازمان بزرگ و کوچکی با آن مواجه است، خروج داوطلبانه افراد توانمند و فعال در بخش‌های کلیدی مجموعه است؛ در واقع علی‌رغم تمامی تلاش‌های مدیران برای حفظ کارمندان باکفایت و مؤثر در سازمان، ممکن است شرایطی پیش آید که دیگر برخی کارمندان قادر به ادامه فعالیت در مجموعه



نباشند؛ بنابراین، می‌توان گفت استراتژی جانشین پروری در سازمان یک امر حیاتی برای حفظ بقای مجموعه علی‌الخصوص جهت رفع کمبودهای پست‌های مدیریتی است.

بسیاری از افراد گمان می‌کنند هدف از جانشین پروری در سازمان تنها منوط به همین ترفیع درجه و انتقال افراد از پست‌های نسبتاً پایین‌تر به جایگاه رهبری مجموعه است. باید توجه داشته باشید اثر این رویکرد چیزی فراتر از این موضوع بوده و گاهی به منظور افزایش پتانسیل افراد به سطح حداکثری است تا از مدیریت درست چالش‌ها در همان حیطه عمل فرد اطمینان حاصل شود.

از طرفی دیگر واضح است رهبری درست، نیازمند آموزش درست است؛ بنابراین، با اجرای برنامه جانشین پروری در سازمان می‌توان در شرایطی آسوده به پرورش مدیرانی شایسته و کاملاً مطابق با نیازهای آتی سازمان پرداخت تا در شرایط دشوار و بروز چالش‌های سخت، بهترین عملکرد را از خود بروز دهند. جهت درک بهتر اهمیت این موضوع در این قسمت به برخی از مهم‌ترین دلایل ضرورت جانشین پروری در مدیریت منابع انسانی پرداخته‌ایم.

۱- توسعه هدفمند (فراهم ساختن فرصت‌های بیشتر برای کارکنان با استعداد)

اجرای برنامه جانشین پروری در سازمان به شما این فرصت را می‌دهد که کارکنان را در راستای تحقق هرچه بهتر اهداف و چشم‌انداز مجموعه هدایت کنید؛ در واقع با این شیوه مدیریتی می‌توانید زمینه‌های رشد هر یک از کارمندان را شناسایی کرده تا با توجه به این زمینه‌ها و نیازهای آتی، مهارت‌های خود را توسعه دهند؛ بنابراین، سازمان از کارمندانی توانمند در حال حاضر و آینده برخوردار خواهد شد.

۲- کاهش هزینه‌های ناشی از استخدام

در صورت عدم وجود برنامه‌ای مشخص برای ادامه فعالیت سازمان در سال‌های آتی، احتمال استخدام افراد ناکارآمد بسیار افزایش یافته و هزینه زیادی را هدر خواهید داد؛ به همین جهت توصیه می‌شود با ارزیابی کارکنان فعلی سازمان و بررسی میزان توانمندی آن‌ها، از هزینه‌های استخدام نیروی جدید و آموزش آن در راستای نیازهای سازمان پرهیز کنید.



هرچند که امروزه واحد منابع انسانی اقدامات مختلفی نظیر برگزاری مصاحبه در قالب جلسه آنلاین را برای کاهش هزینه‌های استخدام انجام داده است؛ اما این فرایند همچنان هزینه‌های قابل توجهی را به سازمان تحمیل می‌کند که بهتر است در این امر هدفمندتر تصمیم بگیرید.

۳- شناسایی رهبران کلیدی (افزایش خزانه استعدادها از میان کارمندان مستعد)

با این رویکرد می‌توانید تمامی افراد و مهارت‌هایی که دارند را همواره مورد ارزیابی قرار دهید و بهترین تصمیم را جهت گزینش جانشینان بگیرید.

۴- حفظ بقای سازمان (مشارکت در اجرای طرح‌های راهبردی و بلند مدت سازمان)

با جانشین پروری در منابع انسانی می‌توانید تهدیدهای ناشی از خروج مدیران ارشد و کارمندان مؤثر را کاهش داده و مجموعه خود را از بروز هرگونه خسارت یا ایجاد وقفه در عملکرد سازمان دور کنید تا اختلالی در موفقیت‌های تجاری شما ایجاد نشود.

مزایای جانشین پروری در سازمان ها

همان‌طور که دریافتید جانشین پروری برای موقعیت‌های حساس و پست‌های کلیدی یک سازمان صورت می‌گیرد. به‌طور کلی امروزه یکی از مهم‌ترین مسائلی که بقای سازمان‌ها را تهدید می‌کند، کمبود نیروی انسانی مؤثر و کارمندانی توانمند جهت پاسخ سریع به تغییرات محیط تجاری است؛ به همین جهت لازم است تمامی مدیران به میزان اهمیت و ضرورت این رویکرد در سازمان آگاه باشند تا بتوانند بهترین عملکرد را در مدیریت مجموعه و گذر از چالش‌ها داشته باشند. برای درک بهتر این موضوع در این قسمت به برخی از مهم‌ترین مزایای جانشین پروری در سازمان اشاره کرده‌ایم.

❖ ایجاد فرصت‌های شغلی مختلف برای کارکنان توانمند و با پتانسیل بالا

❖ افزایش توانایی افراد مجموعه در راستای مواجهه با چالش‌های سخت

❖ آینده‌نگری و برنامه‌ریزی مسیر شغلی کارمندان

❖ فراهم کردن امکان ترفیع و ارتقاء افراد به پست‌های بالاتر

❖ حفظ کارکنان مؤثر و در نتیجه ماندگاری سازمان



❖ افزایش میزان آمادگی سازمان به هنگام مواجهه با چالش‌هایی نظیر بازنشستگی پیش از موعد کارمندان یا استعفای آن‌ها

❖ جانشین‌پروری در منابع انسانی

❖ مراحل جانشین‌پروری در سازمان

از میزان اهمیت جانشین‌پروری در منابع انسانی می‌توان دریافت این امر به برنامه‌ریزی‌ای مشخص و هدفمند نیاز دارد؛ چرا که کوچک‌ترین تغییرات در محیط کاری نیز می‌تواند چالش‌هایی بزرگ و اساسی ایجاد کند که با مدیریت درست و برنامه‌ریزی اصولی می‌توان به موفقیت در این شرایط امیدوار شد؛ به همین منظور تاکنون در برخی از مدل‌های مدیریت منابع انسانی مراحل برای پیشبرد فرایند جانشین‌پروری در سازمان طراحی و ارائه شده است که در این قسمت به بررسی هر یک از آن‌ها پرداخته‌ایم.

مرحله اول:

❖ تعریف چشم‌انداز و مسیر جانشین‌پروری

در همان ابتدای امر باید با بررسی نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های مشابه یا تحقیق درباره پیشینه این رویکرد، تصویری درست از مسیر جانشین‌پروری را ایجاد کنید تا بتوانید محدوده‌ای مشخص برای اخذ تصمیمات آتی مجموعه تعریف کنید؛ به‌طور کلی می‌توان گفت در این مرحله، ارزیابی میزان تعهد کارمندان و شناسایی سمت‌های کلیدی از اهمیت بالایی برخوردار است.

مرحله دوم:

❖ ارزیابی افراد واجد شرایط

پس از شناسایی موقعیت‌های شغلی حساس و کلیدی، باید مناسب‌ترین افراد به‌عنوان گزینه‌های جایگزینی در این سمت‌ها شناسایی شوند؛ بنابراین، در این مرحله باید نسبت به تمامی وظایف موقعیت موردنظر آگاهی داشته باشید تا بتوانید توانمندترین فرد را که با این وظایف سازگاری دارد، شناسایی کنید؛ به همین جهت می‌توان گفت این مرحله خود



نیز شامل دو مرحله می‌شود که در ابتدا پتانسیل‌های لازم برای دریافت موقعیت شغلی موردنظر شناسایی شده و سپس میزان شایستگی افراد متناسب با این ویژگی‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

مرحله سوم:

❖ توسعه توانمندی کارمندان برگزیده

پس از طی کردن دو مرحله مذکور، باید با آینده‌نگری، نیازهای آتی سازمان پیش‌بینی شود تا بر اساس آن‌ها افراد شایسته نیز شناسایی شوند؛ سپس می‌توان به صورت دقیق به توسعه مهارت‌هایی مشخص در کارمندان موردنظر پرداخت و شرایط را به گونه‌ای پیش برد که افراد منتخب برای هر سمت، از توانمندی‌های لازم برخوردار شوند؛ بنابراین، در این مرحله از جانشین پروری در مدیریت منابع انسانی برنامه‌های آموزشی مختلفی ارائه می‌شود تا از میزان تسلط افراد به کارها و وظایف‌شان اطمینان حاصل شود.

مرحله چهارم:

❖ ارزیابی برنامه جانشین پروری

در مرحله نهایی این مسیر، میزان موفقیت و پرفایده بودن برنامه جانشین پروری مورد ارزیابی قرار می‌گیرد تا نقاط ضعف و قوت برنامه به خوبی نمایان شود. با این شیوه مدیریتی می‌توان میزان اثرگذاری استراتژی جانشین پروری در سازمان را به حداکثر رساند و بهترین موفقیت‌ها را از آن مجموعه کرد؛ همچنین با این ارزیابی و کاهش نقاط ضعف می‌توان تهدیدهای ناشی از شکست‌های احتمالی را به حداقل رساند.

چالش‌های فرایند جانشین پروری و مدیریت استعداد

جانشین پروری در سازمان نیز مانند دیگر امور مدیریتی، پیچیدگی‌های خاص خود را دارد که فرایند را با کمی چالش همراه کرده است. توصیه می‌شود برای مدیریت هرچه بهتر، پیش از مواجهه با این محدودیت‌ها، آگاهی و آمادگی لازم را کسب کنید؛ به همین جهت در این قسمت به بررسی برخی از مهم‌ترین چالش‌های مدیریت استعداد و جانشین پروری در سازمان پرداخته‌ایم.



❖ ارزیابی و گزینش افراد مناسب

یکی از اساسی‌ترین چالش‌های جانشین پروری در مدیریت، شناسایی درست افراد برای دریافت موقعیت‌های شغلی حساس و کلیدی است؛ زیرا برای پیشبرد درست این امر به معیارهای دقیقی نیاز است که ارزیابی شایستگی کارکنان و بررسی هر یک از این معیارها را تا حدی سخت می‌کند.

❖ دریافت تأییدیه‌های لازم از مدیران سازمان

یکی از حیاتی‌ترین امور در فرایند جانشین پروری در سازمان، دریافت تأییدیه مدیران مجموعه جهت اجرای برنامه موردنظر است؛ به همین جهت واحد منابع انسانی برای طرح‌ریزی برنامه جانشین پروری باید به گونه‌ای عمل کند که پشتیبانی و حمایت مدیران را جلب کند.

❖ کاهش تنش‌های ناشی از رقابت

همواره یکی از وسوسه‌انگیزترین امور سازمانی، ترفیع گرفتن و تصاحب نقش‌های کلیدی است؛ به همین جهت ممکن است اجرای برنامه جانشین پروری در سازمان با تنش‌ها و رقابت‌های شدیدی همراه شود که استراتژی‌های مدیریتی خاص خود را می‌طلبد.

❖ حفظ یکپارچگی نظام سازمان

همان‌طور که اشاره شد ممکن است به هنگام پیاده‌سازی برنامه جانشین پروری در سازمان و اعطای سمت‌های جدید به کارکنان برگزیده، تنش‌ها به عملکرد کلی سازمان ضربه وارد کنند؛ به همین جهت باید به هنگام اجرای این فرایند، توانایی لازم برای کنترل این چالش‌ها را داشته باشید تا از بروز هرگونه اختلال و بی‌نظمی در عملکرد سازمان جلوگیری شود.



❖ فراهم آوردن بسترهای آموزشی مناسب

از دیگر چالش‌های مهم جانشین پروری در سازمان، ارائه برنامه آموزشی مناسب جهت رشد و توسعه افراد در راستای رفع نیازهای فعلی و آتی سازمان است؛ چرا که برنامه آموزشی هر فرد متناسب با موقعیت شغلی و توانمندی‌هایی که دارد متفاوت خواهد بود .

❖ برنامه ریزی جانشین پروری (succession planning)

❖ **تعریف ۱:** شناسایی، توسعه و حفظ نیروهای مستعد در بلند مدت با توجه به رویه ها و دستورالعمل های خاص

❖ **تعریف ۲:** تلاشی سیستماتیک و آگاهانه که به منظور نیل به انعکاس نیازمندیهای رهبری، تعیین منبعی از کاندیداهایی با استعداد بالا، توسعه مهارتهای رهبری در آن کاندیداها از طریق تجارب یادگیری هدفمند و سپس انتخاب رهبران از میان مخزن رهبران بالقوه صورت می گیرد.

❖ چند نکته مهم

جانشین پروری صرفاً مختص مدیران ارشد نیست، بلکه باید در همه پست های کلیدی سازمان صورت گیرد تا بتواند حمایتی برای موفقیت سازمان باشد.

❖ برنامه ریزی جانشین پروری در سازمان، منجر به ایجاد حافظه سازمانی می شود.

❖ وقتی ارتقا از بیرون امکان پذیر نیست، ضرورت جانشین پروری دوچندان می شود.

❖ هدف غایی جانشین پروری، تبدیل استعداد های کنونی سازمان به استعدادهای مورد نیاز سازمان در آینده است.



تفاوت برنامه ریزی جانشین پروری با برنامه ریزی جایگزین



۱- برنامه ریزی جایگزین (Replacement planning)

Succession planning	Replacement planning
نگاه آینده نگر	نگاه حال نگر
علاوه بر جانشینی، توسعه و بهبود نیروی انسانی نیز اتفاق می افتد. (ایجاد خزانه استعداد ها)	صرفا جایگزینی صورت می گیرد

۲ - برنامه ریزی نیروی انسانی یا برنامه ریزی نیروی کار

در برنامه ریزی نیروی انسانی، عنصر استعدادیابی و پرورش و شکوفایی استعداد ها بسیار کم رنگ است و صرفا انجام آموزش ها و توسعه توانایی نیروی کار در این برنامه دیده می شود.

✓ ایجاد چندین جانشین برای یک پست، در مقابل یک جانشین برای یک پست.

✓





اهداف برنامه ریزی جانشین پروری طبق تحقیق سال ۲۰۰۰

دلایلی که سازمان را تشویق و ترغیب به اجرای برنامه جانشین پروری می کند:

- ❖ فراهم کردن فرصت های شغلی برای کارکنان با استعداد در رده های مدیریتی
- ❖ شناسایی نیازهای جایگزینی بعنوان ابزاری برای توسعه و آموزش افراد
- ❖ آمادگی برای از دست دادن ناگهانی افراد در سطوح کلیدی به هر دلیل
- ❖ افزایش دادن خزانه استعدادهای کارکنان قابل ارتقا
- ❖ کمک به برنامه ریزی برای مسیر شغلی افراد در سازمان و کمک به برنامه توسعه فردی

یک ویژگی متمایز کننده سازمان های موفق توانایی شناسایی، پرورش و استفاده بهینه از افراد

مستعد رهبری است (Barner, 2006: 1)

پیش شرط اجرای برنامه جانشین پروری

یکی از الزامات اجرای برنامه جانشین پروری در سازمان، شناسایی شایستگی ها و تدوین مدل شایستگی برای سازمان است.

مدل شایستگی چیست و چرا در سازمان باید وجود داشته باشد ؟

تعریف شایستگی :

مجموع انگیزه ها، ویژگی ها، مهارت ها، خودپنداری، دانش و تجربه یک فرد در یک شغل.

چیستی مدل شایستگی :

بر اساس عناصر شایستگی، مدل شایستگی در سازمان طراحی می شود و معیار و مدلی برای ارزیابی شایستگی افراد و طبقه بندی آنها (به دو دسته دارای عملکرد بالا و عملکرد متوسط) قرار می گیرد.

چرایی مدل شایستگی :

تحقیقات نشان دادند که هوش منطقی-ریاضی، معیار مناسبی برای پیش بینی عملکرد افراد در سازمان نیست و ازین رو شایستگی های شغلی اهمیت پیدا کردند.



انواع طرح مطالعه شایستگی



چالش اساسی اجرای برنامه جانشین پروری

چالش : مقاومت افراد

معمولا با هر تغییری مقاومت نشان می دهد. به ویژه جایی که احساس کند منافعش در معرض خطر قرار بگیرد.

□ راه حل برای مقابله با مقاومت افراد رده بالای سازمان :

باید سعی کرد جانشین پروری را همسو با برنامه استراتژیک سازمان کنیم و به نوعی اجرای آن را به یک الزام قانونی برای سازمان تبدیل کنیم.

□ راه حل کاهش مقاومت سایر افراد سازمانی :

باید برای کارمندان به صورت مفصل، منافع حاصل از اجرای برنامه جانشین پروری توضیح داده شود و از طرفی برنامه جانشین پروری را به عنوان کلید حل بحران های بزرگ حیطه منابع انسانی مطرح و تشریح کنیم و در نهایت ازین طریق، احساس نیاز به تغییر و احساس نیاز به اجرای برنامه جانشین پروری را در بین کارکنان ایجاد نماییم.



❖ اگر جانشین پروری در سازمان نهادینه و اجرا نشود....

❖ تبار گماری اتفاق می افتد : خویشاوندان و دوستان

❖ من سانی اتفاق می افتد : تمایل مدیر به جایگزینی افرادی که از نظر قومیت، جنسیت، نژاد، مذهب و ... شبیه خودش هستند.

❖ کوتوله پروری : نصب افراد با پتانسیل و شایستگی خیلی پایین با هدف مقابله با رشد افراد دارای پتانسیل بالقوه بالا و جلوگیری از رقیب تراشی که البته ریشه در کوتاه نظری و ترس مدیران دارد. استفاده از کوتوله ها منجر به بلندتر جلوه کردن قد مدیرانی که به ناحق تکیه بر مسند مدیریت و ریاست زده اند می شود و عدم تهدید درون سازمانی را برای مدیران به ارمغان می آورد.

📌 نقش های کلیدی در جانشین پروری

۱. مدیر عامل سازمان (نقش محوری و حمایتی دارد. تا زمانی که مدیر نپذیرد و رسماً دستور و اجازه ندهد عملاً اجرای این برنامه منتفی است.)
۲. معاون منابع انسانی (شناسایی شایستگی ها و تعیین مدل شایستگی حال و آینده)
۳. خود فرد (مشارکت و پذیرش طرح و همگام شدن با برنامه های توسعه فردی و مسیر شغلی و مدل های شایستگی)

📌 گام های اجرایی برنامه جانشین پروری در سازمان

پس از جلب رضایت و حمایت مدیر و دستور ایشان؛ معاونت منابع انسانی سازمان باید:

- ۱- مدل شایستگی را تدوین و ارائه نماید.
- ۲- تدوین مأموریت (رسالت) برنامه جانشین پروری در سازمان ؛ هدف از جانشین پروری چیست ؟ چه منافع و نتایج ارزشمندی را برای سازمان به دنبال دارد ؟ انتظارات ذینفعان از اجرای این برنامه چیست ؟
- ۳- تدوین خط مشی ها و رویه ها ؛ این ها ضمانت اجرای این برنامه در عمل هستند و نوید این را دارند که برنامه صرفاً روی کاغذ باقی نخواهد ماند.



۴- شناسایی گروه های هدف و مشاغل کلیدی* این برنامه در سازمان. گروه های هدف شامل؛ مدیران- فنی ها- سرپرستان- کارکنان و ...

۵- تدوین طرح عملیاتی ؛ اینکه در واقع (چه کاری را، چه کسی، کجا، در چه زمانی و چطور)؟ باید انجام دهد.

*** مشاغل کلیدی سازمان با توجه به سه منبع اصلی قابل شناسایی هستند ؛**

۱- نمودار سازمانی (مشاغلی که ارتباط قوی تری با رسالت سازمان دارند)

۲- مصاحبه با مدیران

۳- اگر فرد در آن شغل به هر دلیلی غیبت نماید، یک بحران جدی در سازمان ایجاد می شود

شناسایی و ارزیابی استعدادها



شناسایی و ارزیابی استعدادها یکی از حیاتی ترین مراحل در فرایند جانشین پروری است. بدون شناسایی دقیق و ارزیابی صحیح، سازمان ها قادر نخواهند بود افراد مناسب را برای تصدی پست های کلیدی در آینده آماده کنند. این مرحله نیازمند رویکردی جامع و سیستماتیک است که نه تنها مهارت ها و توانایی های فعلی افراد را در نظر می گیرد، بلکه پتانسیل رشد و توسعه آن ها را نیز مورد ارزیابی قرار می دهد.





مرحله اول: تعریف استعداد و معیارهای ارزیابی

قبل از شروع فرایند شناسایی، لازم است تعریف روشنی از استعداد در سازمان ارائه شود. چه ویژگی‌هایی یک فرد را با استعداد می‌سازد؟ آیا صرفاً عملکرد بالا کافی است یا ویژگی‌های دیگری مانند توانایی یادگیری، خلاقیت، و مهارت‌های رهبری نیز اهمیت دارند؟ همچنین، معیارهای مشخصی برای ارزیابی این ویژگی‌ها باید تعیین شوند تا فرایند ارزیابی عینی‌تر و قابل اعتمادتر باشد.

مرحله دوم: روش‌های شناسایی استعداد

روش‌های مختلفی برای شناسایی استعدادها در سازمان وجود دارد. برخی از این روش‌ها عبارتند از:

- ❖ **ارزیابی عملکرد:** بررسی سوابق عملکرد افراد و شناسایی کسانی که به طور مداوم عملکرد بالایی داشته‌اند.
- ❖ **برنامه‌های توسعه رهبری:** شناسایی افرادی که در برنامه‌های توسعه رهبری شرکت کرده و عملکرد خوبی از خود نشان داده‌اند.
- ❖ **معرفی توسط مدیران:** جمع‌آوری نظرات مدیران در مورد افرادی که پتانسیل بالایی برای تصدی پست‌های کلیدی دارند.
- ❖ **ارزیابی ۳۶۰ درجه:** جمع‌آوری بازخورد از همکاران، زیردستان، و مدیران در مورد نقاط قوت و ضعف افراد.
- ❖ **آزمون‌های روان‌شناختی و ارزیابی شخصیت:** استفاده از آزمون‌های استاندارد برای ارزیابی ویژگی‌های شخصیتی، توانایی‌های شناختی، و استعدادهای بالقوه افراد.
- ❖ **مراکز ارزیابی (Assessment Centers):** شبیه‌سازی موقعیت‌های شغلی واقعی و ارزیابی عملکرد افراد در این موقعیت‌ها.

مرحله سوم: ارزیابی جامع و چند بعدی

ارزیابی استعدادها باید به صورت جامع و چند بعدی انجام شود. نباید صرفاً بر یک روش ارزیابی تکیه کرد، بلکه باید از ترکیب روش‌های مختلف برای جمع‌آوری اطلاعات کافی و دقیق استفاده کرد. این ارزیابی باید شامل موارد زیر باشد:

- ❖ **ارزیابی مهارت‌های فنی و تخصصی:** بررسی دانش و مهارت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی.
- ❖ **ارزیابی مهارت‌های نرم:** ارزیابی مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، کار تیمی، و رهبری.
- ❖ **ارزیابی پتانسیل یادگیری:** بررسی توانایی افراد برای یادگیری مهارت‌های جدید و انطباق با تغییرات.



- ❖ ارزیابی انگیزه و تعهد: بررسی میزان انگیزه و تعهد افراد به سازمان و شغل خود.
- ❖ ارزیابی تناسب فرهنگی: بررسی میزان تطابق ارزش‌های افراد با فرهنگ سازمان.

مرحله چهارم: ایجاد بانک اطلاعات استعداد

پس از شناسایی و ارزیابی استعدادها، اطلاعات مربوط به آنها باید در یک بانک اطلاعاتی جامع و قابل دسترس ثبت شود. این بانک اطلاعاتی باید شامل اطلاعاتی مانند سوابق کاری، نتایج ارزیابی‌ها، آموزش‌ها و گواهینامه‌ها، و اهداف شغلی افراد باشد. این بانک اطلاعاتی به سازمان کمک می‌کند تا به سرعت و به آسانی افراد مناسب را برای فرصت‌های شغلی مختلف شناسایی کند.

مرحله پنجم: توسعه برنامه‌های فردی توسعه (IDP)

برای هر یک از افراد با استعداد، باید یک برنامه توسعه فردی (IDP) طراحی شود. این برنامه باید شامل اهداف توسعه‌ای مشخص، فعالیت‌های آموزشی و توسعه‌ای، و بازه‌های زمانی مشخص باشد. هدف از IDP، کمک به افراد با استعداد برای توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های خود و آماده شدن برای تصدی پست‌های کلیدی در آینده است.

مرحله ششم: بازخورد و کوچینگ

ارائه بازخورد منظم و سازنده به افراد با استعداد و ارائه کوچینگ به آنها برای کمک به آنها در دستیابی به اهداف توسعه‌ای خود ضروری است. بازخورد باید بر اساس نتایج ارزیابی‌ها و عملکرد افراد ارائه شود و باید شامل نقاط قوت و ضعف آنها باشد. کوچینگ می‌تواند به افراد با استعداد کمک کند تا مهارت‌های رهبری خود را توسعه دهند، با چالش‌ها مقابله کنند، و به پتانسیل کامل خود دست یابند.

مرحله هفتم: ارزیابی مجدد و به‌روزرسانی

فرایند شناسایی و ارزیابی استعدادها نباید یک بار انجام شود، بلکه باید به صورت دوره‌ای و مداوم انجام شود. مهارت‌ها و توانایی‌های افراد با گذشت زمان تغییر می‌کنند و سازمان‌ها نیز نیازهای جدیدی پیدا می‌کنند. بنابراین، لازم است به طور منظم استعدادها را مجدداً ارزیابی کرد و بانک اطلاعاتی استعدادها را به‌روزرسانی کرد.

با اجرای صحیح این مراحل، سازمان‌ها می‌توانند افراد با استعداد خود را شناسایی و ارزیابی کنند و با ارائه فرصت‌های مناسب برای توسعه و پیشرفت، آنها را برای تصدی پست‌های کلیدی در آینده آماده کنند. این امر نه تنها به سازمان‌ها



کمک می‌کند تا عملکرد بهتری داشته باشند، بلکه به افراد نیز کمک می‌کند تا به پتانسیل کامل خود دست یابند و از شغل خود رضایت بیشتری داشته باشند.

برنامه‌های توسعه‌ای برای جانشینان

برنامه‌های توسعه‌ای برای جانشینان، قلب تپنده فرآیند جانشین‌پروری هستند. این برنامه‌ها پلی می‌سازند بین پتانسیل‌های شناسایی شده در افراد با استعداد و الزامات شغلی که قرار است در آینده تصدی کنند. یک برنامه توسعه‌ای موفق، نه تنها شکاف‌های مهارتی را پر می‌کند، بلکه افراد را برای رهبری در سطوح بالاتر آماده می‌سازد و اطمینان حاصل می‌کند که سازمان در آینده نیز از رهبرانی توانمند و کارآمد برخوردار خواهد بود.

مرحله اول: تعیین اهداف توسعه‌ای

اولین گام در طراحی یک برنامه توسعه‌ای، تعیین اهداف توسعه‌ای مشخص و قابل اندازه‌گیری است. این اهداف باید با نیازهای شغلی که جانشین قرار است در آینده تصدی کند، همسو باشند. به عنوان مثال، اگر جانشین قرار است در آینده مدیرعامل شرکت شود، اهداف توسعه‌ای او باید شامل توسعه مهارت‌های رهبری استراتژیک، مدیریت مالی، و ارتباطات باشد.

مرحله دوم: انتخاب روش‌های توسعه‌ای مناسب

روش‌های توسعه‌ای مختلفی برای کمک به جانشینان در دستیابی به اهداف توسعه‌ای خود وجود دارد. برخی از این روش‌ها عبارتند از:

- آموزش‌های رسمی: شرکت در دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها، و کنفرانس‌های مرتبط با شغل آینده.
- آموزش‌های غیررسمی: یادگیری از طریق مربیگری، مشاوره، و شبکه‌سازی با افراد با تجربه.
- تجربه عملی: انجام پروژه‌های خاص، شرکت در کمیته‌ها، و کار کردن در بخش‌های مختلف سازمان.
- خودآموزی: مطالعه کتاب‌ها، مقالات، و منابع آنلاین مرتبط با شغل آینده.

انتخاب روش‌های توسعه‌ای مناسب باید با توجه به اهداف توسعه‌ای، سبک یادگیری جانشین، و منابع موجود در سازمان انجام شود.



مرحله سوم: طراحی یک برنامه توسعه‌ای فردی (IDP)

برنامه توسعه‌ای باید به صورت فردی طراحی شود و نیازهای خاص هر جانشین را در نظر بگیرد. IDP باید شامل موارد زیر باشد:

- اهداف توسعه‌ای مشخص و قابل اندازه‌گیری
- روش‌های توسعه‌ای مورد استفاده
- جدول زمانی برای انجام فعالیت‌های توسعه‌ای
- شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) برای ارزیابی پیشرفت
- مسئولیت‌های جانشین، مربی، و سازمان

مرحله چهارم: اجرای برنامه توسعه‌ای

پس از طراحی IDP، نوبت به اجرای آن می‌رسد. جانشین باید به طور فعال در فعالیت‌های توسعه‌ای شرکت کند و مربی باید او را در این مسیر راهنمایی و حمایت کند. سازمان نیز باید منابع لازم را برای اجرای برنامه توسعه‌ای فراهم کند.

مرحله پنجم: ارزیابی پیشرفت و ارائه بازخورد

به طور منظم باید پیشرفت جانشین در دستیابی به اهداف توسعه‌ای ارزیابی شود. این ارزیابی باید شامل بررسی KPIها، بازخورد از مربی، و خودارزیابی جانشین باشد. بازخورد باید به صورت سازنده ارائه شود و به جانشین کمک کند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کند و در صورت لزوم، برنامه توسعه‌ای خود را تعدیل کند.

مرحله ششم: ارائه فرصت‌های چالش‌برانگیز

برای کمک به جانشینان در توسعه مهارت‌های خود، باید به آن‌ها فرصت‌های چالش‌برانگیزی ارائه شود. این فرصت‌ها می‌توانند شامل رهبری پروژه‌های پیچیده، شرکت در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، و کار کردن در محیط‌های جدید باشند.



مرحله هفتم: مربیگری و منتورینگ

مربیگری و منتورینگ نقش مهمی در توسعه جانشینان دارند. مربی می‌تواند به جانشین کمک کند تا مهارت‌های خود را توسعه دهد، با چالش‌ها مقابله کند، و به پتانسیل کامل خود دست یابد. منتور نیز می‌تواند تجربیات و دانش خود را با جانشین به اشتراک بگذارد و او را در مسیر شغلی خود راهنمایی کند.

مرحله هشتم: شبکه‌سازی

شبکه‌سازی با افراد با تجربه در سازمان و صنعت می‌تواند به جانشینان کمک کند تا دانش و مهارت‌های خود را گسترش دهند، با فرصت‌های جدید آشنا شوند، و روابط حرفه‌ای خود را تقویت کنند.

مرحله نهم: ارزیابی نهایی

در پایان برنامه توسعه‌ای، باید ارزیابی نهایی از عملکرد جانشین انجام شود. این ارزیابی باید شامل بررسی KPIها، بازخورد از مربی و منتور، و خودارزیابی جانشین باشد. نتایج این ارزیابی باید برای تعیین آمادگی جانشین برای تصدی شغل آینده استفاده شود.

مرحله دهم: ارائه بازخورد و پشتیبانی مداوم

حتی پس از تصدی شغل جدید، باید به جانشین بازخورد و پشتیبانی مداوم ارائه شود. این بازخورد و پشتیبانی می‌تواند به جانشین کمک کند تا در شغل جدید خود موفق شود و به یک رهبر اثربخش تبدیل شود.

با طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه‌ای موثر، سازمان‌ها می‌توانند اطمینان حاصل کنند که جانشینان خود را به طور کامل برای تصدی پست‌های کلیدی در آینده آماده کرده‌اند و از رهبرانی توانمند و کارآمد برخوردار خواهند بود.



خلاصه فصل:

جانشین‌پروری در سازمان، صرفاً یک برنامه یا پروژه نیست، بلکه یک رویکرد استراتژیک و مستمر است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا برای آینده آماده باشند. این فرآیند، شامل شناسایی، توسعه و آماده‌سازی کارکنان با استعداد برای تصدی پست‌های کلیدی در آینده است. جانشین‌پروری نه تنها برای پر کردن جای خالی ناشی از بازنشستگی یا خروج کارکنان ضروری است، بلکه به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در دنیای رقابتی امروز، نوآور، چابک و پایدار باقی بمانند.

اهمیت جانشین‌پروری در سازمان‌ها:

۱- تداوم رهبری: جانشین‌پروری تضمین می‌کند که سازمان همیشه رهبرانی توانمند و آماده برای هدایت و راهبری در اختیار دارد.

۲- حفظ دانش و تجربه: با انتقال دانش و تجربه از رهبران فعلی به جانشینان، سازمان از از دست رفتن دانش سازمانی جلوگیری می‌کند.

۳- افزایش انگیزه و تعهد کارکنان: جانشین‌پروری به کارکنان نشان می‌دهد که سازمان به رشد و توسعه آن‌ها اهمیت می‌دهد و فرصت‌هایی برای پیشرفت شغلی وجود دارد.

۴- جذب و حفظ استعدادها: سازمان‌هایی که برنامه‌های جانشین‌پروری قوی دارند، جذابیت بیشتری برای افراد با استعداد دارند و می‌توانند آن‌ها را جذب و حفظ کنند.

۵- بهبود عملکرد سازمانی: رهبران توانمند می‌توانند عملکرد سازمانی را بهبود بخشند و به سازمان در دستیابی به اهداف استراتژیک کمک کنند.

۶- کاهش ریسک: جانشین‌پروری ریسک ناشی از خروج ناگهانی رهبران کلیدی را کاهش می‌دهد.



۷- افزایش انعطاف‌پذیری: سازمان‌هایی که برنامه‌های جانشین‌پروری دارند، انعطاف‌پذیرتر هستند و می‌توانند به سرعت به تغییرات محیطی واکنش نشان دهند.

چالش‌های جانشین‌پروری:

۱- عدم حمایت مدیریت ارشد: اگر مدیریت ارشد از برنامه جانشین‌پروری حمایت نکند، این برنامه با شکست مواجه خواهد شد.

۲- عدم شناسایی استعدادها: شناسایی افراد با استعداد و پتانسیل بالا، کار آسانی نیست و نیازمند ابزارها و روش‌های مناسب است.

۳- عدم توسعه مناسب جانشینان: توسعه جانشینان نیازمند برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای هدفمند و متناسب با نیازهای شغلی آینده است.

۴- عدم ارزیابی عملکرد: ارزیابی عملکرد جانشینان و ارائه بازخورد سازنده به آن‌ها، برای بهبود عملکرد و آماده‌سازی آن‌ها برای پست‌های کلیدی ضروری است.

۵- مقاومت در برابر تغییر: برخی از کارکنان ممکن است در برابر تغییر رهبران و جانشین‌پروری مقاومت کنند.

۶- هزینه‌های بالا: برنامه‌های جانشین‌پروری می‌توانند هزینه‌بر باشند، به خصوص اگر شامل آموزش‌های تخصصی و استخدام مشاوران باشند.

۷- عدم شفافیت: عدم شفافیت در فرآیند جانشین‌پروری می‌تواند منجر به نارضایتی و بی‌انگیزگی کارکنان شود.



راهنمای موفقیت در جانشین‌پروری:

- ۱- حمایت مدیریت ارشد: مدیریت ارشد باید از برنامه جانشین‌پروری حمایت کند و به آن متعهد باشد.
 - ۲- تعیین اهداف روشن: اهداف برنامه جانشین‌پروری باید روشن و قابل اندازه‌گیری باشند.
 - ۳- استفاده از ابزارها و روش‌های مناسب: برای شناسایی استعدادها و ارزیابی عملکرد جانشینان، باید از ابزارها و روش‌های مناسب استفاده شود.
 - ۴- طراحی برنامه‌های توسعه‌ای هدفمند: برنامه‌های توسعه‌ای باید متناسب با نیازهای شغلی آینده طراحی شوند و شامل آموزش‌های تخصصی، مربیگری و فرصت‌های چالش‌برانگیز باشند.
 - ۵- ارائه بازخورد سازنده: به طور منظم به جانشینان بازخورد سازنده ارائه شود تا بتوانند عملکرد خود را بهبود بخشند.
 - ۶- شفافیت در فرآیند: فرآیند جانشین‌پروری باید شفاف باشد و همه کارکنان از آن آگاه باشند.
-  **سنجش اثربخشی برنامه:** به طور منظم اثربخشی برنامه جانشین‌پروری سنجیده شود و در صورت نیاز، اصلاحات لازم انجام شود.

نقش فناوری در جانشین‌پروری:

امروزه، فناوری نقش مهمی در جانشین‌پروری ایفا می‌کند. نرم‌افزارهای مدیریت استعداد می‌توانند به سازمان‌ها در شناسایی، ارزیابی و توسعه جانشینان کمک کنند. همچنین، پلتفرم‌های آموزش آنلاین می‌توانند امکان دسترسی آسان و مقرون به صرفه به آموزش‌های تخصصی را فراهم کنند.

جانشین‌پروری و تنوع و شمول:



برنامه‌های جانشین‌پروری باید به تنوع و شمول توجه داشته باشند و فرصت‌های برابر برای همه کارکنان، صرف‌نظر از جنسیت، نژاد، قومیت، و سایر ویژگی‌های فردی، فراهم کنند.



❏ تفویض اختیار و مسئولیت پذیری کارکنان

اهمیت و ضرورت تفویض اختیار از آن جا ناشی می شود که مدیر به تنهایی نمی تواند از عهده همه وظایف بر آید. ضرورت ایجاب می کند که مسئولیتهای مقتضی به افراد زیردست سپرده شود تا هر فرد پاسخگوی مقام

ما فوق خود باشد. با افزایش تعداد زیردستان دامنه ی تفویض اختیار گسترده تر خواهد شد. زیرا تفویض اختیار، به روند تصمیم گیری کمک می کند و موجب ایجاد انگیزه و تحرک بیشتر در کارکنان می گردد.

همچنین مدیران به وسیله تفویض اختیار و واگذاری قدرت و اختیار خود به دیگران برای انجام امور، کارها یا وظایف خودمی توانند آزادی عمل بیشتر داشته باشند.

❏ دلایل اهمیت و ضرورت تفویض اختیار

امروزه روند تفویض اختیار و واگذاری قدرت و اختیار یکی از کارکرد های بسیار مهم مدیریت است که موجب اداره و انجام کارها به وسیله ی دیگران می شود. مدیر عامل یک سازمان به تنهایی نمی تواند خط مشی ها و تصمیمات را اجرا کند. از این رو با محول کردن اجزاء و بخش های یک کار بزرگ به مدیران و سرپرستان سطوح پایین که مسئولیت اجرای کار نیز به مرئوسان سپرده می شود. روند این تفویض اختیار دارای سیری نزولی و از بالا به پایین است و به وسیله ی مدیران ارشد و مدیران امور اداری به معاونان و سرپرستان انجام می گیرد و هر مرئوس در حوزه ی عملیات خود پاسخگوی مقام بالاتر می باشد. بدیهی است که این روند مسیری را می پیماید که قدرت را از دفاتر مقامات اجرایی و از دست آن ها بیرون می آورد و به دست کارکنان و زیردستان می دهد

در هر سازمان گسترده تفویض اختیار روندی اجتناب ناپذیر و بسیار ضروری است. بدیهی است که هر چه فرد توانا و ماهر باشد، به تنهایی نمی تواند از عهده ی تمام جزئیات کاری که زیردستان باید انجام دهند، برآید. بنابراین،



زیردستان باید مسئولیت تکمیل قسمتی از کار را به عهده بگیرند و برای به دست آوردن آن قسمت از کارها، که دیگران انجام می دهند، قدرت لازم را بپذیرند

امروزه در سازمان های تولیدی (بخش کار و تخصص)، تفویض اختیار برای مدیران کارا الزامی است. به همین سبب برخی از بخش های کار بین متخصصان توزیع می شود و اینان کسانی هستند که کار را براساس اختیاری که به ایشان داده شده است، انجام می دهند. وقتی افراد خاصی با تمرکز و مهارت شغلی ویژه، کاری را انجام می دهند، باید اختیارات لازم را نیز داشته باشند. به علاوه، یک مقام مافوق در اثر تفویض اختیار می تواند عملکرد زیردستان خود را کنترل کند و شرح کارشان را بخواهد و به این ترتیب، زیردستان نسبت به خطاها و تخلفات خود مسئولیت پذیر می شوند.

واگذاری اختیار با حیطه نظارت ارتباط دارد. یعنی با افزایش تعداد زیردستان، دامنه ی تفویض اختیار نیز گسترده تر خواهد شد. زیرا مهارت مدیر، رفتاری خودکامانه و مستبدانه نیست که همه کارها را یک نفر انجام دهد. از این رو، با محول کردن کار به افراد دیگر، باید اختیار کافی نیز به آن ها داده شود. بنابراین، تفویض اختیار برای پیشرفت سازمان غیرقابل اجتناب است.

در محیطی که از ویژگی های عمده ی آن رقابت شدید جهانی و تکنولوژی نوین است، بسیاری از مدیران رده های بالای سازمانی بر این باورند که دست برداشتن از کنترل های متمرکز موجب افزایش سرعت، انعطاف پذیری و قاطعیت خواهد شد.

از دلایل تفویض اختیار برخی سازمان ها می توان به موارد زیر اشاره کرد که عبارتند از

۱- به عنوان یک امر استراتژیک درصدد بهبود خدمات و کیفیت محصول بر می آیند

۲- زیرا سایر سازمان های فعال در آن صنعت خاص چنین می کنند.

۳- برای ایجاد سازمانی منحصر به فرد که از نظر عملکرد دارای توانایی های برتر گردد. از میان این سه دلیل، از نظر دوام و موفقیت، دلیل سوم که هدفش ایجاد سازمانی منحصر به فرد است، به صورت پایه و مبنایی از برتری رقابتی در صحنه تجارت جهانی در آمده است.



قدرت و اختیار

در سازمان قدرت یک نیروی محسوس و نامشهود است، نمی توان آن را دید، ولی می توان اثرات آن را حس کرد. اغلب قدرت به این صورت تعریف می شود: توانایی بالقوه ی یک نفر (یا دایره ای از سازمان) در اعمال نفوذ بر دیگران (یا سایر دوایر سازمانی برای اجرای دستورات) یا انجام دادن چیزهایی که اگر چنین قدرتی وجود نداشت آن کارها انجام نمی شد در تعریف های دیگری که از قدرت می شود بر این نکته تأکید می گردد که قدرت عبارت است از توانایی تأمین هدف ها یا نتیجه هایی که مورد نظر صاحبان قدرت است). با توجه به این تعاریف می توان قدرت را بدین گونه تعریف کرد: توانایی یک نفر یا دایره ای از سازمان در اعمال نفوذ بر دیگران برای رسیدن به نتیجه هایی مورد نظر و آن توانایی بالقوه ای است برای اعمال نفوذ بر دیگران در درون سازمان، ولی با هدف رسیدن به نتایجی که مورد نظر صاحبان قدرت است.

قدرت تنها در رابطه ی بین دو نفر یا تعداد بیشتری از افراد وجود دارد و می تواند در جهت های عمودی یا افقی اعمال گردد. اغلب منبع قدرت در آن پست سازمانی وجود دارد که صاحب منابع کمیاب یا ارزشمند است، و سایر دوایر سازمانی، از این جهت، به آن وابسته اند. برای مثال آن چه در زیر می آید نمونه هایی از شاخص قدرت در سازمان است.

- در مقایسه با سایر دوایر سازمانی بودجه ی بیشتری بگیرد.
- برای اعضا و کارکنان واحد خود افزایش حقوق بیشتری بگیرد.
- جدول زمان بندی تولید را به گونه ای که دلخواه دایره ی خودش است تنظیم نماید.
- در گردهمایی های سیاستگذاری، نکات مورد نظر خود را بگنجانند

اختیارات رسمی، از نظر مفهومی با واژه ی قدرت رابطه ی بسیار نزدیکی دارد، ولی طیف محدودتری را در بر می گیرد. اختیار هم نوعی قدرت است که می توان بدان وسیله به نتیجه های مورد نظر دست یافت، ولی تنها در چهارچوب اختیارات رسمی که پست سازمانی به فرد می دهد و با توجه به سلسله مراتب یا روابط گزارشگری به وجود می آیند. اختیارات سازمانی دارای سه ویژگی به شرح زیر است:

۱- اختیارات در پست سازمانی وجود دارد. افراد در سازمان دارای اختیار هستند، زیرا پست هایی را اجرا کرده اند (به سبب وجود منابع یا ویژگی هایی مشخص)



۲- زیر دستان می پذیرند که چنین اختیاراتی وجود دارد. زیردستان به دستورات مقام بالا گردن می نهند، زیرا آن ها بر این باورند که دارنده ی مقام، از نظر قانونی و شرعی این حق را دارد که اعمال قدرت نماید.

۳- در سازمان، اختیارات سلسله مراتب عمودی را می پیمایند. اختیارات سازمانی در زنجیره ی فرماندهی رسمی وجود دارند، و آنان در پست های بالای سازمان هستند (در مقایسه با کسانی که در پست های پایین می باشند) از اختیارات بیشتری برخوردارند.

در سازمان ها قدرت سازمانی می تواند در مسیرهای رو به بالا، رو به پایین و نیز افقی اعمال شود. اختیارات رسمی در جهت رو به پایین و در مسیر سلسله مراتب اختیارات اعمال می شود و درست همانند قدرت قانونی و قدرت عمودی است.

اختیار به حق رسمی مختص یک پست مدیریتی، برای دادن دستور و انتظار اطاعت از این دستورات را اشاره می دارد یا در جایی دیگر اختیار را حق صدور دستور و یا دادن فرمان به افراد، برای انجام کار جهت نیل به اهداف سازمانی تعریف می کند.

تأثیر تفویض اختیار در روند تصمیم

گیری



شاید بتوان گفت که یکی از مزایای تفویض اختیار به کارکنان این است که موجب کاهش بار مسئولیت بالاترین مقام اجرایی سازمان، جهت پیگیری امور می شود و وقت و فرصت بیشتری

برای فکر کردن و تصمیم گیری های بزرگتر برای او فراهم می آورد. در حقیقت، تفویض اختیار بر رشد و شور و اشتیاق افراد یک اثر روانی دارد و کیفیت و استاندارد عملکرد آنان را بهبود می بخشد. به اضافه تفویض اختیار را می



توان نوعی وسیله ی برانگیزاننده دانست که بدون هیچ گونه پرداخت و پاداش، سبب ایجاد انگیزه در افراد می شود. «کوئتر» و «داردائل» عقیده دارند که «تفویض اختیار یک روند فرعی در سازمان است، اما در کارآیی مدیر سازمان یک عامل مهم به حساب می آید».

در طیف تفویض اختیار کارکنانی که از اختیارات کامل برخوردارند می توانند در فرآیند تصمیم گیری ها و استراتژی سازمان مشارکت فعال نمایند. در روش های کنونی مدیریت تفویض اختیار به کارکنان اختیارات متفاوت داده می شود و هر گروه در بخشی خاص از این طیف قرار می گیرند. اگر کارکنان دارای اختیار کامل باشند حق تصمیم گیری و تغییر دادن هدف ها، ساختار و سیستم پاداش دارند. نمونه آن مربوط به زمانی است که برای استخدام افراد، اجرای مقررات و حذف اعضای تیم و سرانجام تعیین میزان پاداش به تیم های خودگردان اختیارات کامل داده می شود.

اصول تفویض اختیار

پروفسور «آلن» بر این باور است که مسئولیت، اختیار و پاسخگویی سه قسمت مهم در واگذاری قدرت است: «این کافی نیست که به زیردستی اختیار بدون مسئولیت انجام دادن کار داده شود؛ زیرا اگر اختیار به تنهایی به زیردستان داده شود، ممکن است مورد سوء استفاده قرار گیرد و آنان نسبت به کار خود پاسخگو نباشند. از این رو، زیردستان باید دارای اختیار با مسئولیت انجام دادن کار و در برابر این مسئولیت پاسخگو باشند».

سه اصل مهم تفویض اختیار عبارت است از مسئولیت یا وظیفه، اختیار پایان بخشیدن به کار و پاسخگویی در قبال انجام دادن کار با کیفیت .

***مسئولیت یا وظیفه**



اولین گام در روند تفویض اختیار، دادن وظایف کاری به زیردستان است و طبق آن، به افرادی که در سازمان موقعیتی دارند، مسئولیت همراه با شرح وظایف آن مسئولیت، محول می شود. ماهیت هر مسئولیت، با توجه به نوع کار، با مسئولیت دیگر متفاوت است .

مسئولیت های تفویض شده شامل تصمیم گیری، برنامه ریزی خط مشی سازمان، دستیابی به بودجه های مصوب و ... است. هر زیردستی که وظیفه اش را انجام می دهد، باید درباره ی کار، کیفیت و محدودیت های آن، تولید ویژه، محدودیت های تولید و تناسب هدف های ویژه سازمان، گزارش به سرپرست خود ارائه دهد .

***اختیار**

اختیار و مسئولیت، گام به گام حرکت می کنند. هنگامی که مدیر از کارکنان خود انتظار دارد کار را به درستی انجام دهند، باید به آنان اختیارات لازم را بدهد. زیرا اختیار بدون مسئولیت و مسئولیت بدون اختیار، تحقق نمی یابد. برای مثال، اگر کاری در بخش تولید گماشته شده است تا قسمتی از فرآیند تولید را انجام دهد، باید دارای اختیار لازم برای استفاده از مواد خام، ماشین آلات و ... باشد.

تفویض اختیار و مسئولیت از بالاترین مقام سازمان شروع می شود و به طور مستقیم تا پایین ترین سطح آن حرکت می کند. برای مثال وقتی که یک مأمور فروش مسئولیتی برای افزایش میزان فروش به دست می آورد، این مسئولیت باید همراه با اختیاراتی برای دادن رسید فروش کالای سفارش داده شده، دریافت پول، توزیع نمونه ها و مطالبه ی هزینه های سفر به خارج از شرکت نیز باشد.

اختیارات در وضعیت های متفاوت عوض می شود و معمولاً به سه طبقه تقسیم می گردد:

الف- اختیار بر مبنای دانش: اختیار بر مبنای دانش نوع ویژه ای از اختیار است که به فرد تفویض می شود و بهره برداری از دانش، مهارت و آموزش او به حساب می آید. در این طبقه بندی، افرادی که به آنان اختیاراتی تفویض شده است، به زیردستان خود تعلیم می دهند و مجریان به انجام دادن کارهای ضروری می پردازند. بنابراین در این نوع تفویض اختیار، از دانش متخصصان و مهارت آن ها استفاده می شود.



ب- اختیار براساس وضعیت فرد: هر شخصی در بازار کار موقعیت ویژه ای دارد و امکان دارد در سطح بالا یا پایین قرار داشته باشد. به این سبب، حوزه اختیار او نیز به موقعیتش بستگی دارد. برای مثال یک سرپرست هنگامی که بر کارها نظارت می کند، از اختیار خود لذت می برد؛ زیرا می تواند اختیار خود را بر کارگران اعمال کند.

افرادی که مانند وزیران در مراتب بالای سازمان قرار دارند، معمولاً از تسهیلاتی چون خانه، اتومبیل و ... که سازمان در اختیار آنان قرار داده است، لذت می برند.

پ- اختیار براساس قانون (اختیار قانونی): هنگامی که تفویض اختیار بر دیدگاه های قانونی استوار باشد، برای مثال وقتی از کارگری می خواهند که خارج از ساعات مقرر به اضافه کاری بپردازد، باید براساس قانون به او اضافه کار پرداخت کنند. اختیاری که برای تشکیل یک اتحادیه ی کارگری برای وارد آوردن فشار به سازمان داده می شود، نوعی اختیار براساس قانون است.

*** پاسخگویی**

وقتی تفویض اختیار برای انجام دادن یک مسئولیت ویژه محول می گردد، لازم است که نه تنها عملکرد فرد ارزشیابی شود، بلکه اید او را در قبال هر گونه نقص در عملکرد، مسئول دانست. هر زیر دستی در برابر مقام مافوق خود پاسخگوست و حد این پاسخگویی براساس حوزه ی اختیار و مقایسه ی اختیار با کار انجام شده و مسئولیت پذیری فرد برای پذیرش خطاهای خود تعیین می شود. صاحب نظران، برای پاسخگویی پنج عامل در نظر گرفته اند:

الف) پاسخگویی هنگامی مناسب است که مدیر سازمان به راحتی پی ببرد زیردستان از اختیارات خود به درستی استفاده کرده اند یا خیر. هنگامی که نظام صحیح پاسخگویی در مقابل مسئولیت های محول شده وجود داشته باشد، از سوء استفاده از اختیارات جلوگیری می شود.

ب) اختیار را می توان تفویض کرد، ولی شخص پاسخگویی مسئولیت خود است و پاسخگویی مسئولیت دیگران نیست. اختیاری که تفویض می شود، برای تکمیل کار، به فرد اعتبار می دهد و این زمانی است که او، اگر ناکارایی وجود داشته



باشد، باید درباره ی دلایل آن توضیح دهد. از این رو، مدیر می تواند قدرت را به زیردستان خود واگذارد، ولی نمی تواند مسئولیت خود را به آنان تفویض کند.

پ) ترتیبی که در اختیار و پاسخگویی برقرار می شود، درست نقطه مقابل هم است. زیرا اختیار سیری نزولی و پاسخگویی سیری صعودی دارد. زیردستان عملکرد خود را به سرپرستان گزارش می دهند و سرپرستان نیز مسئول پاسخگویی به کسی هستند که بالاترین اختیار را دارد. بنابراین، اختیار از بالا به پایین تفویض می شود و پاسخگویی از پایین ترین سطح سازمان تا بالاترین سطح جریان دارد.

ت) پاسخگویی به نوعی کار معین، یا کاری که شخص باید انجام دهد، مربوط می شود، بنابراین زیردست هیچ گاه در مورد کاری که به او مربوط نمی شود یا کاری که برایش تعیین نشده است، پاسخگو نیست و هیچ کار دیگری در مورد او، با مراجعه به استانداردهایی مانند تعداد، اهمیت، کیفیت یا هر واحد اندازه گیری دیگری سنجیده نمی شود.

ث) معمولاً یک مرئوس، تنها به یک رئیس یا مسئول بلافصل خود پاسخگوست. اگر فردی بخواهد به عده ی زیادی از رؤسا پاسخ بدهد، اختلال در کار او پیش خواهد آمد یا از کار خود دلسرد خواهد شد.

ارکان تفویض اختیار

منظور از تفویض یا واگذاری اختیار به کارکنان این است که چهار عامل در اختیار این افراد قرار داده می شود تا بتوانند کار یا وظیفه ی خود را بهتر انجام دهند. که عبارتند از: اطلاعات، دانش یا آگاهی، قدرت و سرانجام پاداش.

*اطلاعات

در برخی شرکت ها، کارکنان از اختیارات کامل برخوردارند و هیچ نوع اطلاع یا خبری پنهان نمی ماند. در چنین شرکت هایی دفاتری در اختیار کارکنان قرار داده می شود که در آن ها اطلاعات کامل درباره ی عملکرد شرکت، از جمله حقوق مقامات اجرایی، گذرانده شده است و مدیریت برای نشان این امر که درباره ی دادن اطلاعات جدی است با اتحادیه کارگری همکاری لازم را می نماید و آن نماینده کارکنان است. ترازنامه و صورت جریان نقد را به همه افراد و کارکنان شرکت حتی کسانی که شست و شوی زمین شرکت را انجام می دهند، می دهد .



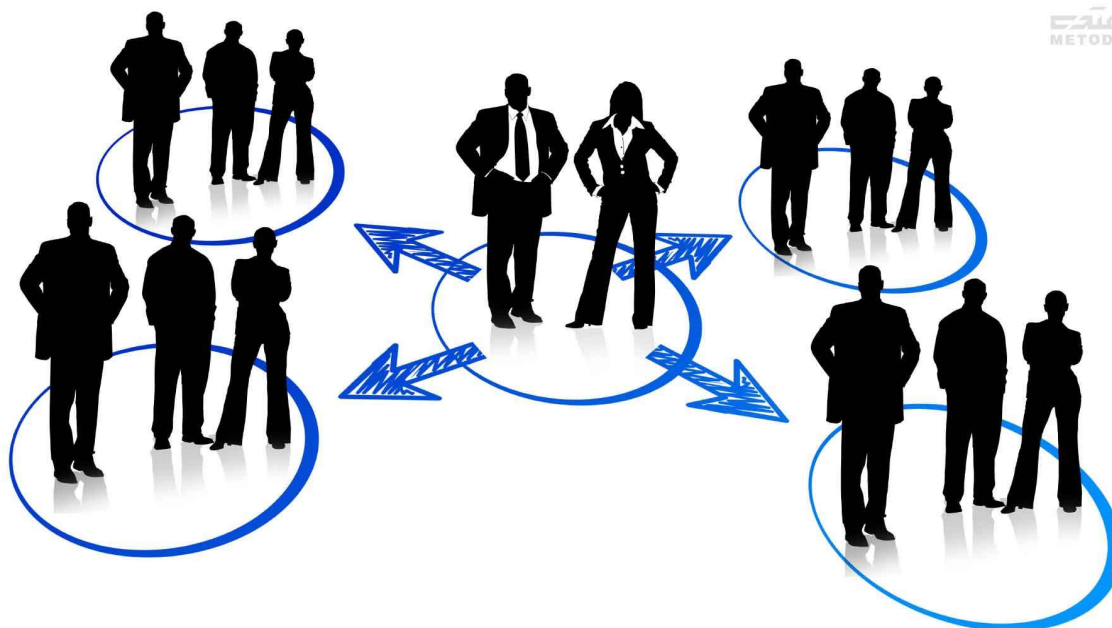
دانش و مهارت شرکت ها با اجرای برنامه هایی دانش و مهارت لازم را به کارکنان می آموزند تا آن ها برای تأمین هدف های شرکت نقشی فعال بر عهده گیرند. برای مثال برخی شرکت ها با دادن یک برنامه آموزشی به نام «خط دیدگاه» به کارکنان، آن ها را از نقاط ضعف و قوت کارهای انجام شده آگاه می سازند و افراد بدین وسیله می توانند جایگاه خود را در هر طرحی تعیین نمایند. این برنامه آموزشی موجب می شود تا کارکنان صاحب قدرت یا اختیاری شوند تا بتوانند در راه تأمین هدف های شرکت تصمیماتی سرنوشت ساز بگیرند.

***قدرت**

بیشتر شرکت هایی که در زمان کنونی در صحنه رقابت فعالیت می کنند به کارکنان خود قدرت هایی داده اند تا آن ها بتوانند از مجرای دوار کیفیت و تیم های خودگردان در تعیین مسیر فعالیت های سازمان و رویه های انجام امور قدرت هایی اعمال نمایند. برای مثال در برخی از شرکت های بیمه، تیم هایی از کارکنان اداری، فنی و متخصص کنترل کیفیت، با اختیارات کامل، تشکیل شده اند تا به درخواست بیمه شدگان برای پرداخت خسارت تا ۹۵٪ میزان درخواست، تصمیمات لازم بگیرند

***پاداش**

شرکت از دو راه می تواند از نظر مالی به کارکنان پاداش پرداخت نماید. سهام کردن کارکنان در سود براساس عملکرد شرکت و یا دادن سهام جایزه به آنان. در برخی از شرکت ها، از هر سه شکل پرداخت پاداش استفاده می شود: پرداخت حقوق، سهام کردن کارکنان در سود و دادن سهام جایزه به کارکنان .



چگونه تفویض اختیار کنیم؟

مراحل یا گام های زیر به تفویض اختیار بهتر در سازمان کمک می کند:

داشتن تعریف روشنی از مسئولیت: اولین گام (مرحله) برای تقویت تفویض اختیار، داشتن یک تعریف روشن از مسئولیت و اختیار است. در نتیجه می توان از طریق توزیع وظایف طبق کارآیی بالقوه ی افراد، تعریف روشنی از مسئولیت به دست داد.

داشتن هدف های روشن و تعریف شده: مدیر همیشه می ترسد که زیردستان او را کنار بگذارند. بنابراین، مدیر باید برای تفویض اختیار، فضای سازمان را به صورت آینده نگرانه و ترقی در آورد. او باید هدف ها را به روشنی تعریف کند تا زیردستان بفهمند که چرا کارشان ضروری و مهم است.



ایجاد محیط مطلوب: در یک سازمان باید محیط مطلوبی برای تفویض اختیار ایجاد گردد. تفویض تعهدی طولانی مدت است که بر دوش کارکنان و مدیران گذاشته می شود. ایجاد یک محیط مطلوب برای تفویض اختیار در دراز مدت، کار دشواری است. اما می توان به وسیله روش های زیر، این مشکل را حل کرد:

۱- گسترش اطمینان در بین مردم .

۲- اگر تأکید بر رشد شخصیت افراد، همراه با رشد سازمان باشد، تفویض اختیار در حکم یکی از منابع رشد دهنده ی شخصیت مورد قبول واقع می شود.

۳- تفویض اختیار از راه اعتبار بخشیدن به افراد گسترش می یابد: از نظر روانی، سهیم شدن در اطمینان با دیگران مشکل است، اما برای رشد روابط انسانی مفید خواهد بود.

۴- بسط مسئولیت ها، خارج از حوزه ی تفویض اختیار به وجود می آید: از آن جا که تفویض یک روند مستمر است، ساختار سازمان باید با تعیین مسئولیت افراد تقویت گردد. این امر شامل فراهم نمودن اختیار مناسب جهت تصمیم گیری و استفاده از منابع به سود سازمان است. ایمان و اطمینان مدیران و زیردستان، در این روند رشد می یابد و بخش مطلوب کار اجرا می شود.

در سازمان هایی که سابقه طولانی و شیوه ی مدیریت شناخته شده دارند، نمی توان به راحتی به کارکنان تفویض اختیار کرد، زیرا با این کار سلسله مراتب اختیارات و توازن قدرت بر هم می خورد. بیشتر شرکت ها برای تفویض اختیار (در مرحله عمل) به گونه ای عمل می کنند که قدرت و اختیارات به شیوه های شناخته شده توزیع مجدد گردد، مثل دوایر کیفیت، غنی سازی شغل و طرح ریزی مجدد مشاغل.

روند تفویض اختیار به کارکنان سرعت بیشتری می دهد و بیشتر شرکت ها درصددند اختیارات بیشتری به کارکنان واگذار کنند، یعنی به انتهای دیگر طیف نمودار تفویض اختیار برسند. این که آیا سازمانی دست به کار طرح ریزی مجدد مشاغل می شود یا این که اقدام به تشکیل تیم های خودگردان می کند، به هر حال در این راه باید گام های مشخص بردارد تا بتواند اختیارات را با آهنگی موزون واگذار کند.



مشکلات عمل در تفویض اختیار در راه تفویض اختیار، مشکلات و موانعی وجود دارد که می توان آن ها را به دو بخش تقسیم کرد :

۱- مقاومت بعضی رؤسا برای دادن اختیار و مسئولیت به زیردستان خود: بعضی رؤسا به دلایل زیر از دادن اختیار به زیردستان خود طفره می روند- :

-رؤسا عقیده دارند که خودم بهتر می توانم کار را انجام دهم: این نوع طرز فکر، تمایل به واگذار نکردن اختیار به زیردستان را در مدیران گسترش داده است. بیشتر آنان بر این باورند که هیچ یک از زیر دستانشان، شایستگی پذیرش مسئولیت را ندارند. در حالی که این طرز فکر متعصبانه است و امروزه این نکته پذیرفته شده است که می توان با دادن آموزش های صحیح، توانایی و شایستگی زیردستان را ارتقا داد.

*ناتوانی در هدایت و راهنمایی زیردستان: مدیران بسیاری صلاحیت انجام دادن کار را دارند ولی از راهنمایی زیردستان خود عاجزند. به این سبب نمی توانند به آنان برای پیشبرد کار کمک کنند. یکی از مؤثرترین روش های آموزش در این زمینه، روش آموزش ضمن خدمت است که در آن، سرعت و دقت در عملکرد، سبب پیشرفت مستمر یک سازمان می شود.

۲- مقاومت بعضی زیردستان برای پذیرش اختیار: عواملی که سبب سرباز زدن زیردستان از پذیرش قدرت می شود، عبارت است از:

*وابستگی دائمی به تصمیمات رؤسا: همیشه در بین پایین ترین سطح کارکنان، نوعی تمایل و وابستگی شدید به رئیس و مدیران او وجود دارد. این طرز فکر را می توان با افزودن بر اعتماد به نفس افراد از بین برد. به علاوه، نباید بر کار این افراد به طور مستقیم نظارت یا هر روز، آنان را راهنمایی کرد.

*ترس از انتقاد: خطر دیگر تفویض اختیار آن است که پس از تحقق این امر، انتقادات متوجه زیردستان و تشویق ها متوجه رؤسا می شود. در نتیجه، اگر زیردستی واهمه داشته باشد که به دلیل یک خطای کوچک دچار گرفتاری و انتقاد



شدید شود، سعی می کند از قبول مسئولیت شانه خالی کند. این طرز فکر را می توان با انتقاد سازنده تغییر داد و به جای انتقاد از خود فرد، از شغل او انتقاد کرد. زیرا اعتماد بخشیدن، ترس از انتقاد را از بین می برد

نتیجه گیری نهایی:

جانشین پروری یک سرمایه گذاری استراتژیک است که به سازمان ها کمک می کند تا در بلندمدت موفق باشند. با اجرای یک برنامه جانشین پروری موثر، سازمان ها می توانند رهبرانی توانمند و آماده برای هدایت و راهبری در آینده داشته باشند و از دانش و تجربه سازمانی خود محافظت کنند. جانشین پروری نه تنها برای سازمان ها، بلکه برای کارکنان نیز مفید است، زیرا به آن ها فرصت هایی برای رشد و توسعه شغلی می دهد و انگیزه و تعهد آن ها را افزایش می دهد.

از آنجایی که مدیر علی رغم داشتن توانایی و مهارت، به تنهایی نمی تواند از عهده ی انجام همه ی وظایف و تمام جزئیات کار برآید بنابراین در سازمان های گسترده واگذاری و تفویض اختیار بصورت روندی اجتناب ناپذیر و بسیار ضروری به نظر می رسد. وقتی افراد خاصی با تمرکز و مهارت شغلی ویژه، کاری جهت انجام به آنها محول می شود باید اختیارات لازم را نیز داشته باشند.

واگذاری اختیار با حیطه ی نظارت ارتباط مستقیم دارد. یعنی با افزایش تعداد زیردستان، دامنه ی تفویض اختیار نیز گسترده تر خواهد شد. زیرا تفویض اختیار، ضمن کمک به روند تصمیم گیری موجب ایجاد انگیزه، تحرک بیشتر در کارکنان و پیشرفت سازمان خواهد شد.

از سوی دیگر در محیطی با ویژگی عمده ی رقابت شدید جهانی و تکنولوژی نوین، بسیاری از مدیران رده بالای سازمان ها باور دارند کاهش کنترل های متمرکز موجب افزایش سرعت، انعطاف پذیری و قاطعیت خواهد شد. همچنین پدیده ی تفویض اختیار در برخی سازمانها به عنوان یک امر استراتژیک جهت بهبود کیفیت خدمات و محصول در آمده و با ایجاد سازمانی با عملکرد منحصر بفرد موجب ایجاد برتری رقابتی در صحنه ی تجارت جهانی شده است



از آنجایی که مدیر علی رغم داشتن توانایی و مهارت ، به تنهایی نمی تواند از عهده ی انجام همه ی وظایف و تمام جزئیات کار برآید بنابراین در سازمان های گسترده واگذاری و تفویض اختیار بصورت روندی اجتناب ناپذیر و بسیار ضروری به نظر می رسد. وقتی افراد خاصی با تمرکز و مهارت شغلی ویژه، کاری جهت انجام به آنها محول می شود باید اختیارات لازم را نیز داشته باشند.

واگذاری اختیار با حیطه ی نظارت ارتباط مستقیم دارد. یعنی با افزایش تعداد زیردستان ، دامنه ی تفویض اختیار نیز گسترده تر خواهد شد. زیرا تفویض اختیار، ضمن کمک به روند تصمیم گیری موجب ایجاد انگیزه ، تحرک بیشتر در کارکنان و پیشرفت سازمان خواهد شد.

از سوی دیگر در محیطی با ویژگی عمده ی رقابت شدید جهانی و تکنولوژی نوین، بسیاری از مدیران رده بالای سازمان ها باور دارند کاهش کنترل های متمرکز موجب افزایش سرعت ، انعطاف پذیری و قاطعیت خواهد شد. همچنین پدیده ی تفویض اختیار در برخی سازمانها به عنوان یک امر استراتژیک جهت بهبود کیفیت خدمات و محصول در آمده و با ایجاد سازمانی با عملکرد منحصر بفرد موجب ایجاد برتری رقابتی در صحنه ی تجارت جهانی شده است



منابع

- ۱- دکتر فرهاد نژاد ایرانی - اکبر رجب زاده - یحیی داداش کریمی، **جانشین پروری در مدیریت**
- ۲- نرگس حسن قلیایی، **مدیریت جانشین پروری**، توسعه استعدادهای سازمانتان برای امروز و فردا
- ۳- محمد سنایی راد، **درسنامه جانشین پروری و مدیریت استعداد**
- ۴- چنارکیشو، پادارشی، پاراداش (.)، **تفویض اختیار**، ترجمه مسعود حقیقی، تهران، انتشارات مدرسه.
- ۵- رابینز، استیفن، **تئوری سازمان**، ترجمه سید مهدی الوان، حسن دانائی فرد (تهران: صفار، ۱۳۷۸) ص ۹۸.
- ۶- رابینز، استیفن، **تئوری سازمان**، ترجمه سید مهدی الوان، حسن دانائی فرد (تهران: صفار، ۱۳۷۸) ص ۲۱۵.
- ۷- هرولد کونز و همکاران، **اصول مدیریت**، ترجمه محمدعلی طوسی و همکاران (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰)