



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران
معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه - مدیریت منابع انسانی

فرایند استقرار برنامه جانشین پروری در سازمان



تهیه کننده:

احسان کریمی - زهرا زرگی

تابستان ۱۴۰۱

گام پنجم: تشکیل خزانه استعداد برای مشاغل کلیدی

در این مرحله، دانش و شایستگیهای افراد متصدی مشاغل کلیدی به جانشینان انتقال داده شده و برای آنان برنامه آموزشی مدون تعیین میگردد. در این مرحله گامهای ذیل طی میشود:

- ۱- مسیر ارتقا جانشینان شناسایی شده بر اساس معیارهای ارزیابی در گام چهارم بررسی میگردد
- ۲- مسیرهای ارتقا مشخص شده به اطلاع مدیر واحد ذیربط، مربی، فرد جانشین و واحد منابع انسانی رسانده میشود.
- ۳- چک لیست مهارت (انتقال مهارت مدیر به جانشین) در خصوص دانش، آگاهی و شایستگیهای افراد مستعد که بر اساس واحدهای مختلف برای کلیه مشاغل کلیدی شناسایی شده، تنظیم میگردد.
- ۴- جدول مهارتهای مدیر و مهارتهای جانشین مشخص میگردد.
- ۵- جدول شکافها و کمبودهای مهارتی جانشین تعیین میگردد
- ۶- جدول اقدامات در خصوص تکمیل شکافها تنظیم میگردد.
- ۷- با توجه به مهلت زمانی تعیین شده برای اقدامات، گزارش پیشرفت برنامه برای مدیریت ارسال خواهد شد.

گام ششم: صحنه گذاری برنامه استقرار نظام جانشین پروری

- ۱- این برنامه ریزی در ابتدای سال برای نیروهای انسانی مستعد جدید، صورت میگیرد.
- ۲- هر ۶ ماه یکبار اقدامات انتقال دانش، مهارت و آگاهی مدیر به جانشین مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت.

تعداد پرسنل در برنامه جانشین پروری در جدول ذیل ارائه میگردد:

تعداد پرسنل	تعداد مشاغل موجود	تعداد شغلهای کلیدی	تعداد کارکنان مستعد

منبع:

-ریاحی کیا و همکاران، الگویی برای شناسایی و پرورش مدیران نسل آینده، ۱۳۹۳
-برنامه ریزی جانشین پروری، (isurvey.ir)
-جانشین پروری، چالش ها و اقدامات، (hr_garden.com)
-نظام استعدادیابی و جانشین پروری (qotbino.com)

گام سوم: شناسایی افراد مستعد و شایستگیهای مورد نیاز

شناسایی افراد مستعد، از چند منظر صورت میگیرد، مؤلفه های شناسایی افراد مستعد بدین شرح میباشد:

- ۱- بر اساس مدل شایستگی عمومی سازمان
- ۲- بر اساس میزان دانش تخصصی (مدرک تحصیلی)
- ۳- میزان خبرگی و میزان تجربه
- ۴- توانمندیهای ویژه انجام کار

گام چهارم: اندازه گیری شایستگیها و تعیین افراد مستعد

ارزیابی افراد واجد شرایط و مستعد، بر اساس مؤلفه های فوق و بر اساس معیارهای ذیل صورت میگیرد:

توانایی های شاغل	مهارت (مورد نیاز شغل)	یک تا دو سال: ۵ امتیاز
		دو تا پنج سال: ۱۰ امتیاز
تحصیلات	تجربه (در شغل)	پنج سال به بالا: ۲۰ امتیاز
		آشنا: ۵ امتیاز
تجربه: حداقل مدرک تحصیلی برای ورود به برنامه کاردانی است.	ماهر: ۱۵ امتیاز	خبره: ۳۰ امتیاز
		کاردانی: ۵ امتیاز
تجربه: حداقل مدرک تحصیلی برای ورود به برنامه کاردانی است.	کارشناسی: ۱۰ امتیاز	کارشناسی ارشد به بالا: ۲۰ امتیاز
		کارشناسی ارشد به بالا: ۲۰ امتیاز

به جهت تأثیر هوش افراد بر موفقیت شغلی آنان، جنبه هایی از هوش در سازمان بررسی می شود، یعنی میزان هوش منطقی و هوش هیجانی افراد، جهت تأثیر در ورود به برنامه جانشین پروری و برنامه ریزیهای بعدی مورد سنجش قرار میگیرد.

در این مرحله اقدامات ذیل به ترتیب صورت میگیرد:

- ۱- افراد کلیدی برای تصدی مشاغل کلیدی، به صورت واحدی تفکیک و شناسایی میشوند.

- ۲- امتیازات افراد، بر اساس معیارهای شناسایی شده و در جدول معیار شایستگیها ثبت میگردد

- ۳- بر اساس بالاترین امتیازها و با توجه به سلسله مراتب سازمانی، جانشین برای مشاغل کلیدی شناسایی شده، تعیین میگردد.

جانشین پروری



عصر کنونی، عصر دانش و توانایی است. بر همین مبنا، در عصر حاضر توسعه منابع فکری، انسانی و مدیریت دانش به عنوان راز بقا و ماندگاری سازمانها و جوامع تلقی میشود و مهمترین چالش در عرصه کسب و کار، بهره مندی از نیروی انسانی هوشمند، مستعد، توانمند و شایسته میباشد. از آنجا که سازمانها در آینده با چالشهای رقابتی فزایندهای مواجه خواهند شد و برای مدیریت این چالشها، نیاز به مدیرانی شایسته تر و اثربخش تر از مدیران فعلی خواهند داشت. لذا در سازمانهای آینده نگر و آینده ساز مدیریت استعدادها و جانشین پروری هر روز از اهمیت بیشتری برخوردار میگردد.

برنامه ها و اهداف جانشین پروری

برنامه های جانشین پروری عبارتند از فرایند شناسایی نیازهای مهم به استعدادهای فکری و رهبری در کل سازمان و آماده سازی کارکنان برای تصدی مسئولیتهای کلیدی زمان حال و آینده سازمان.

از مهمترین اهداف جانشین پروری میتوان به حصول اطمینان از حفظ و نگهداشت و ثبات کارکنان، تسهیل شناسایی افراد جهت مشاغل کلیدی، برقراری تناسب میان استعدادهای موجود با استعدادهای آینده زمان، کمک به سازمان جهت رویارویی با چالشهای عملیاتی و راهبردی اشاره نمود. در اهمیت برنامه جانشین پروری همین بس که بقای سازمان در گروی جانشینی افراد موثر در پستهای کلیدی است.

چند عامل کلیدی موفقیت برنامه جانشین پروری:

هم راستایی برنامه جانشین پروری با استراتژیهای سازمان، شفافیت

در نقشهای سازمانی، عوامل اجتماعی مانند ارتباطات شفاف و همچنین حمایت مدیران ارشد از برنامه جانشین پروری، زمان کافی برای توسعه و ارتقای دانش و مهارتهای فرد جانشین، ابعاد قانونی و اقتصادی، انتخاب افراد مناسب.

ویژگی های کلی روش جانشین پروری

۱- **نظام مند بودن:** به معنای ایجاد یک رویه منظم، تکرارپذیر و قابل اندازه گیری است. در سازمان تحت مطالعه پدیده جانشین پروری را کاملاً کمی، و قابل اندازه گیری نموده ایم.

۲- **عقلایی بودن:** هر روش باید بر نظم عقلانی و مبتنی بر خرد و سنجش استوار باشد. از این رو داده هایی که بر پایه عواطف، تخیل یا توهم تنظیم شوند یقینی نیستند.

۳- **روح علمی:** هر روش که مبتنی بر نظم عقلانی باشد، از روح علمی برخوردار است و خود مستلزم احراز شرایطی چون بی طرفی، تسلط بر خویشتن، سعه صدر و بالاخره تواضع است.

۴- **واقعیت گرایی:** هر روش زمانی راه به کشف قوانین درست یا نظریه های مستحکم می برد که از درون نگری یا درون کاوی، شهودگرایی و هر آنچه دوری از واقعیت را موجب گردد، جدایی یابد.

عوامل تسهیل کننده و محدودکننده برنامه های جانشین پروری

عوامل تسهیلگر	✓ غنای دانشی یا سابقه خدمتی ✓ حمایت مدیران ✓ تمایل و انگیزه
عوامل محدودکننده	✓ احساس عدم امنیت شغلی ✓ بروکراتیزه شدن ✓ عدم صداقت در ارائه اطلاعات ✓ دیدگاه هزینه ای ✓ نگرش مبتنی بر حسادت



گام های نظام جانشین پروری

گام اول: ایجاد همسویی استراتژیک

با توجه به اینکه هدفهای مدیریتی منابع انسانی متأثر از هدفهای استراتژیک هر سازمان می باشد، متناسب با این هدفها تأمین منابع انسانی نخستین انتظار سازمان از این سیستم است. در واقع در این مرحله طی جلساتی، استراتژیهای سازمان، و استراتژیهای منابع انسانی در زمینه تأمین نیرو در آینده هم راستا گردیدند. بدون همسویی این ۲ منبع (استراتژیهای سازمان و استراتژیهای منابع انسانی)، امکان شناسایی جانشینان بالقوه و شکاف مهارتها فراهم نمی آید.

گام دوم: شناسایی مشاغل کلیدی در سازمان

در این مرحله دیدگاههای حائز اهمیت سازمان جهت شناسایی مشاغل کلیدی تعیین میگردد. بدین منظور از چارت منابع انسانی، مؤلفه های شغل و مصاحبه با مدیران بهره گیری میشود. لازم به ذکر است کلیه مشاغل در سازمان مذکور بر اساس مدل مصوب تجزیه و تحلیل شغل، از منظرهای زیر بررسی و اولویت سنجی میشود.

توانایی های مورد نیاز برای آن شغل	تجربه مهارت تحصیلات آموزش های تکمیلی
ریسک های موجود در شغل	مرتبط با ایمنی و حفاظت فردی مرتبط با مسئولیت های مالی مرتبط با سختی کار مرتبط با سلامت روانی مرتبط با پاسخگویی
اثر گذاری شغل در زنجیره ارزش سازمان	فرد سازمان گروه کاری مشتری