

طراحی و تبیین مدل تفصیلی نظام جانشینی و جایگزینی (تجربه پالایش و پخش)

مهندس سید عمادالدین شجاعی – مدیر گروه توسعه منابع انسانی

دکتر بهروز دری – عضو هیات علمی دانشگاه بهشتی

چکیده

اهمیت موضوع مدیریت منابع انسانی، حجم مقالات و نوشته‌های مربوط به این موضوع را روزافزون ساخته است. لیکن آن چه تحت عنوان «طراحی و تبیین مدل تفصیلی نظام جانشینی و جایگزینی» در ارائه یک تجربه به رشته تحریر در آمده است با قالب و محتوایی متفاوت از بسیاری نوشته‌های دیگر است. طراحان مدل با بهره‌مندی از ادبیات و پیشینه‌ای قوی نظریات اندیشمندان و روش‌های ارائه شده مجموعه‌ای را تدارک دیدند که با تفکیک منطقی فرد و شغل و سازمان و برقراری تعامل بین مؤلفه‌های آن‌ها با ملاحظه چشم‌انداز و مأموریت‌های سازمان رویکرد مدیریت و برنامه‌ریزی مسیر شغلی را با حوزه‌های پشتیبانی مربوط و مدیریت و نظارت طرح را تبیین و تشریح نمودند. آن چه ملاحظه می‌شود مؤلفه‌ها، اجرا و فرآیند درونی تعامل‌ها و رویه‌ها ثبت که جریان اطلاعات و دانش موضوع را موضوع مشخص نموده و یک نقشه جامعی از دانش نظام جانشینی و جایگزینی را به تصویر می‌کشد. از این رو مطالب تشریح‌کننده یک الگوی تجربی است و آن چه مطالب را از سایر نوشته‌های مرسوم متفاوت می‌سازد نمایشی از تولید دانش مبتنی بر اندیشه، تفکر و علم موضوع است. در ارتباط با مفاهیم و ادبیات موضوع مأخذ متعددی قابل ارائه است که می‌توان از طریق مراجع ذیربط استفاده نمود. هر یک از محورها و زیرمجموعه آن صورتی فشرده تشریح شده تا بتوان منطق و چارچوب فعالیت‌ها را دریافت.

مدل تجربی ارائه شده با تنظیم دستورالعمل‌ها و رویه‌های مربوط با قابلیت بالایی در پیاده‌سازی و اجرای مدل خواهد داشت و با توجه به ملاحظه مختصات فضای موجود در سازمان‌های کشور، امکان اجرای عملی مدل با فراهم نمودن شرایطی همچون اراده مدیریتی و فراهم ساختن بسترهای سازمانی ممکن خواهد بود.

واژگان کلیدی: نظام جانشینی و جایگزینی، رویه‌های برنامه‌ریزی جانشینی، مدیریت و برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی، خط‌مشی برنامه‌ریزی جانشینی.

مقدمه

مطالعات مختلف سازمانی، بیانگر نگرش‌های متفاوت به موضوع جانشین‌پروری است. غالب مدیران موفق سازمان‌ها، نقش جانشین‌پروری را بسیار حیاتی بر شمرده تا جایی که جک ولش مدیر عامل شرکت جنرال الکتریک می‌گوید: «از این به بعد انتخاب جانشین من مهمترین تصمیمی است که اتخاذ خواهیم کرد. این مسئله ایست که غالب روزها فکر من را بخود مشغول ساخته است». گویا برای مدیران موفق دنیا، انتخاب و تعیین جانشین یکی از وظایف عمده مدیریتی محسوب می‌شود. وظیفه‌ای که شاید برای هر یک از مدیران در سمت‌های کلیدی سازمان بطور صریح مطرح نگردد.

لیکن تفکر پیرامون آن و برنامه ریزی برای اجرای موفقیت آمیزش دغدغه اصلی مدیران است. گرچه شناسایی افراد جانشین برای سمت های کلیدی و افراد رده بالای یک سازمان اهمیت دارد، لیکن برنامه ریزی جانشینی صرفاً به اینکه افرادی موفق به تصدی سمت های مدیریتی ارشد سازمان شوند، محدود نمی گردد در واقع برنامه ریزی جانشینی:

- شایستگی های بسیار ضروری سازمان را شناسایی می کند
- به تفصیل آنچه که سازمان از هر سطح یا سمت انتظار دارد مشخص می کند.
- ابزارهای نظارت و ارزشیابی عملکرد را مشخص می کند.
- وظایفی که در زمره فعالیت های یک برنامه ریزی جانشینی قرار می گیرد را تشریح می کند.
- ابزاری را که به هنگام اجرا برای حمایت از این وظایف هم برای افراد و هم برای سازمان لازم است، مشخص می کند.

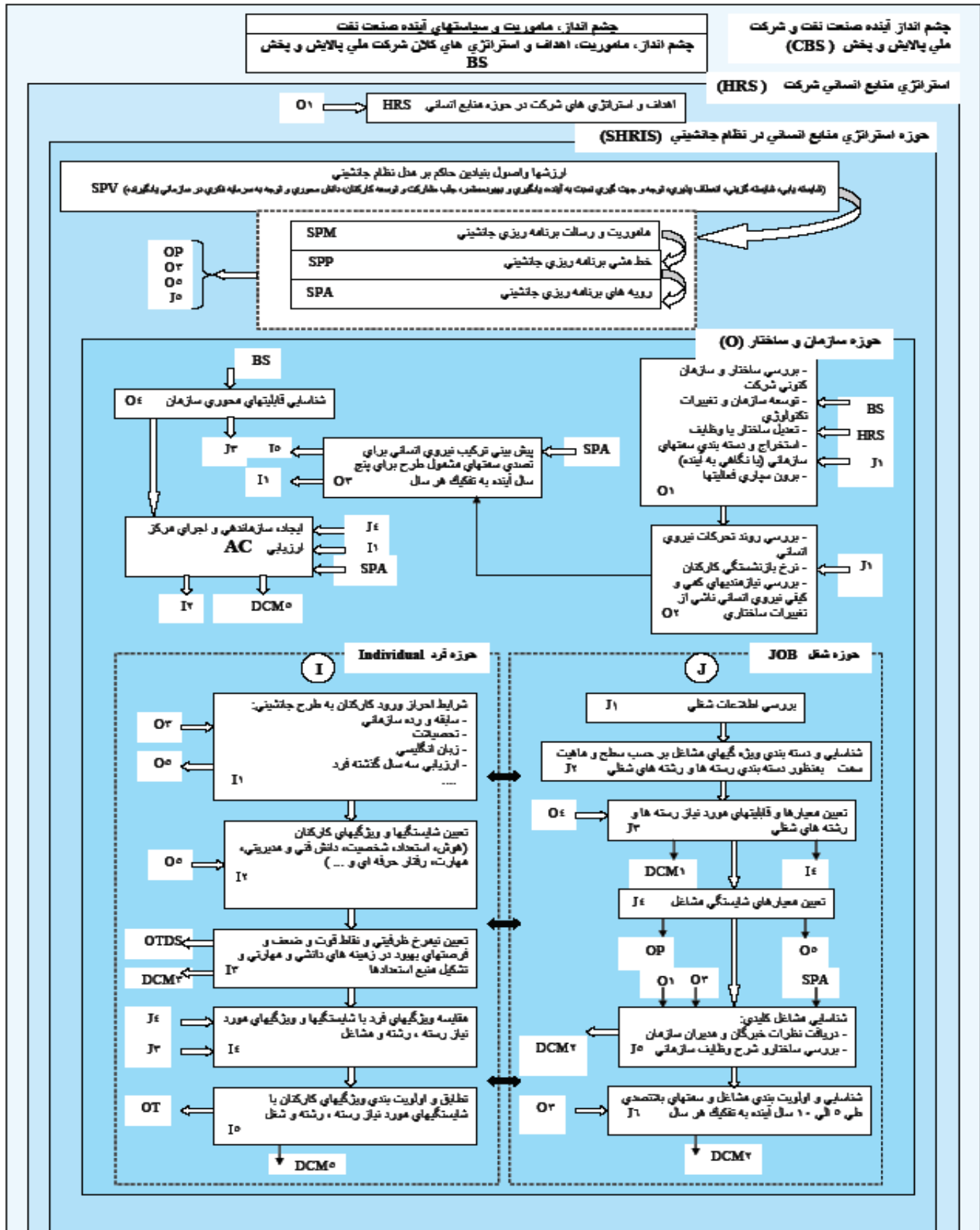
با توجه به موارد فوق، حیطه موضوعاتی که یک نظام جانشینی مؤثر در سازمان به آنها می باید بپردازد، مشخص می شود. از این رو میتوان نتیجه گرفت که با برنامه ریزی جانشینی، مطالعات و بررسی های مختلفی در زمینه های سازمان، شغل، فرد، سیستم ها و روش ها، سیاست ها و راهبردهای سازمان انجام می پذیرد که نتایج هر یک در تبیین وضعیت دیگری تاثیر خواهد داشت. از این رو مطالعه و اجرای نظام جانشینی مدیران از پیچیدگی ها و دشواری متعددی برخوردار خواهد بود که بدون ملاحظه موارد زیر امکان عملی نخواهد داشت:

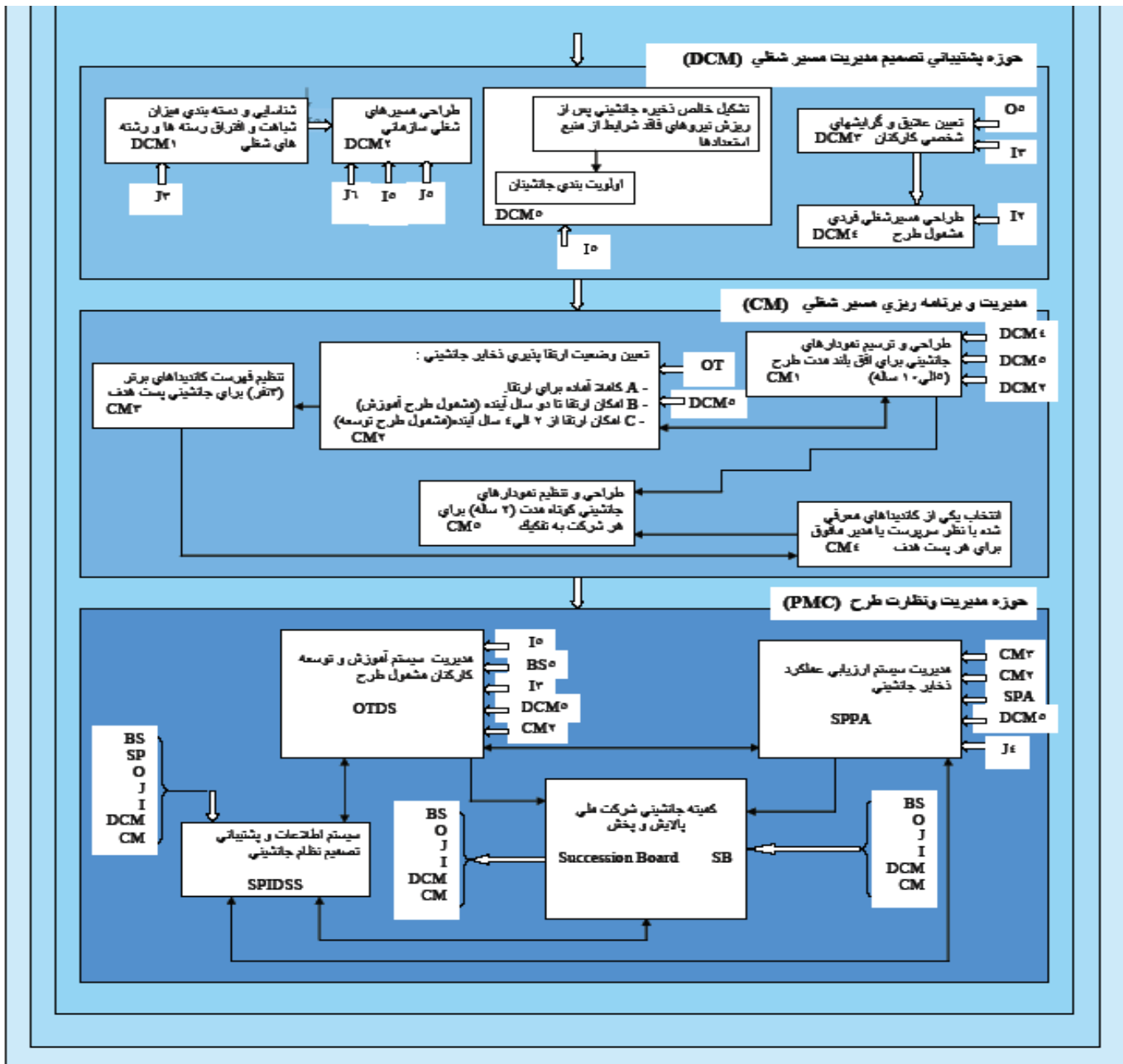
- برای اجرای نظام جانشینی و جایگزینی، درگیری، حمایت موثر و مسئولیت مستقیم مدیریت ارشد سازمان ضروری است.
 - در تعریف نظام، دیدگاه بلند مدت (تلفیق مسائل نیروی انسانی با برنامه ریزی کلان سازمان) حیاتی است.
 - برای ارائه بحث جانشینی در بالاترین سطوح سازمانی و انجام فرآیند های آن، بهره مندی از افراد نخبه و متخصص در حوزه منابع انسانی ضروری است.
 - برای ارائه قضاوت های مناسب در مورد عملکرد، ضمن بهره مندی از فرآیندهای مدیریت نیروی انسانی، داشتن پتانسیل های لازم و مسئولیت پذیری در قبال توسعه فعالیت ها الزامی است.
 - هنگامی که توجه دقیق و کافی به استمرار فعالیت ها و سنجش ارزیابی آنها لازم است، برای ذخیره سازی و بازیافت موثر اطلاعات یا پرهیز از بوروکراسی های معمول، اطلاعات مورد نیاز فراهم و امور مربوط باید سر و سامان داده شود.
- از این رو قبل از هر گونه فعالیتی در مورد طراحی نظام جانشینی و جایگزینی، لازم است رویکردهای پایه ای نظام تبیین گردد:

- طرح جانشینی و جایگزینی تا کدام رده سازمانی امکان اجرا خواهد داشت.
- باید مشخص شود که آیا برنامه ریزی جانشینی اساساً شغل محور (Position Based) است، یعنی روی مشاغل و یا نقش های خاصی تمرکز می کند و یا شخص محور (Person Based) است، یعنی روی مجموعه ای از رهبران مستعد تأکید دارد.
- تا چه حد برنامه ریزی جانشینی و جایگزینی بر انتخاب صرف نیروها تکیه دارد و تا چه حد سیاست توسعه نیرو را دنبال می کند.
- طرح های توسعه فردی (IDP) چگونه برنامه ریزی و اجرا خواهد شد؟

- تا چه حد برنامه ریزی جانشینی بر استعداد‌های داخلی در مقابل استعداد‌های خارج از سازمان تکیه دارد؟
 - برنامه ریزی جانشینی و جایگزینی با سایر فرآیند‌های نیروی انسانی چگونه انسجام و هماهنگی دارد؟ (مثلاً با سیستم برنامه ریزی مسیر شغلی، مدیریت عملکرد و ۰۰۰۰۰)
 - آیا برنامه ریزی جانشینی و جایگزینی یک رویداد دوره‌ای (مثلاً سالانه) است یا یک فرآیند پیوسته محسوب می‌شود؟
 - برای شناسایی و انتخاب استعداد رهبری، مثلاً شایستگی‌ها (فعلی و آتی)، تجربیات کلیدی، نتایج حاصل از عملکردها، با چه معیاری مورد استفاده قرار خواهند گرفت؟
 - در فرآیند ارزشیابی کاندیداها چه داده‌هایی را باید مورد استفاده قرار داد؟ به عبارتی دیگر صرفاً نظر مدیر شرط است یا از بررسی‌های کمیته ارزیابی (فرآیند ۳۶۰ درجه، مصاحبه‌های ارزیابی و ۰۰۰۰) باید استفاده نمود؟
 - فرآیند تصمیم‌گیری و بررسی داده‌ها چگونه انجام خواهد شد؟
 - نتایج حاصل از فعالیت‌های برنامه ریزی جانشینی و جایگزینی چگونه و به چه کسی ابلاغ خواهد شد؟
 - اثر بخشی برنامه‌ها چگونه اندازه‌گیری شده و از چه روش‌هایی برای به‌هنگام کردن، پالایش و ۰۰۰ فرآیند در طول زمان اجرای برنامه استفاده خواهد شد؟
 - با عنایت به مطالب فوق طراحان مدل تفصیلی نظام جانشینی را مبتنی بر ۹ مولفه اصلی ذیل طراحی و تدوین نمودند که با توجه به زمینه بکارگیری آن در شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران به شرح زیر ارایه می‌گردد.
 - ۱- چشم‌انداز آینده و مأموریت صنعت نفت و شرکت ملی پالایش و پخش (C B S) *(Corporate Business Strategy)*
 - ۲- اهداف و استراتژی‌های شرکت در حوزه منابع انسانی (HRS) *(Human Resource Strategy)*
 - ۳- حوزه استراتژی منابع انسانی در نظام جانشینی *(Human Resource Strategy in succession planning)*
 - ۴- حوزه سازمان و ساختار (O) *(Organization)*
 - ۵- حوزه شغل (J) *(Job)*
 - ۶- حوزه فردی (I) *(Individual)*
 - ۷- حوزه پشتیبانی تصمیم‌مدیریت مسیر شغلی (DCM) *(Decision Making Career Management)*
 - ۸- مدیریت و برنامه ریزی مسیر شغلی (CM) *(Career Management)*
 - ۹- حوزه مدیریت و نظارت طرح (PMS) *(Performance Management System)*
- هریک از محورها و حوزه‌های فوق به عنوان یک نظام فرعی از نظام اصلی جانشینی و جایگزینی در تعامل مستقیم و غیر مستقیم با یکدیگر بوده و ارتباط منطقی هر یک از زیرمجموعه‌ها بطور دقیق تعریف شده است. از اینرو مؤلفه‌های هر یک از مجموعه‌های فوق دارای فرآیندها و نقشه مسیرهای (Road map) ویژه‌ای است که به تفصیل در مدل به آن پرداخته شده است در ادامه ابتدا مدل طراحی شده نمایش داده خواهد شد و سپس به اختصار مؤلفه‌های اصلی مدل تبیین و تشریح خواهد شد.

مدل تفصیلی نظام جانشینی و جایگزینی شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران





۱- چشم انداز آینده و مأموریت کلان شرکت (CBS)

بدون شک برنامه جانشینی و جایگزینی هر سازمانی به عنوان یکی از زیر سیستم های اصلی و بسیار تأثیر گذار بر حوزه HR، متأثر از چشم اندازها و مأموریت بنیادین شرکت و سازمان مادر می باشد بدیهی است برای کار بست این مدل در هر سازمانی می باید چشم انداز و مأموریت و اهداف همان سازمان مدنظر قرار گیرد.

۲- اهداف و استراتژی های شرکت در حوزه منابع انسانی (HRS)

دومین مولفه لازم و تأثیر گذار بر حوزه نظام جانشینی، کلیت نظام و استراتژی منابع انسانی شرکت و یا سازمان به عنوان چارچوب غالب بر نظام می باشد که تأثیر مستقیم بر چگونگی تدوین کلیه استراتژی های

کارکردی زیر سیستم های منابع انسانی از جمله استراتژی نظام جانشینی خواهد داشت این حوزه خود از زیر مولفه ها و ابعاد مختلفی تشکیل یافته که ذیلا به آن اشاره می شود .

۳- حوزه استراتژی منابع انسانی در نظام جانشینی

(Human Resource Strategy in succession planning)

۳/۱- ارزش ها و اصول بنیادین حاکم بر مدل نظام جانشینی (SPV)

مجموعه ارزش ها و اصول بنیادین حاکم بر مدل نظام جانشینی عبارتند از :
۱- شایسته یابی ۲- شایسته گزینی ۳- انعطاف پذیری ۴- توجه و جهت گیری نسبت به آینده
۵- یادگیری و بهبود ۶- جلب مشارکت و توسعه کارکنان ۷- دانش محوری و توجه به سرمایه فکری در سازمانی یادگیرنده .

موارد فوق تأثیرات خود را در تدوین مأموریت ، رسالت ، خط مشی ها و رویه های برنامه ریزی جانشینی خواهد گذاشت که بالطبع حوزه های مختلف موضوع منجمله سازمان و ساختار ، شغل و فرد و نیز چگونگی پشتیبانی تصمیم گیری مسیر شغلی و مدیریت نظارت طرح از آن جمله می باشند .

لازم به توضیح است هر شرکت و سازمان می باید به صورت اختصاصی به تدوین ارزشها و اصول بنیادین حاکم بر نظام جانشینی اقدام نماید.

علاوه بر موارد فوق ، برای اجرایی ساختن نظام و فرآیندهای ذیربط ، و در عین حال حفظ اثر بخشی و جامعیت طرح بعنوان یک سیستم درون نظام منابع انسانی شرکت رعایت نکات ذیل الزامی است :

شناسایی سمت های محوری

نظام های جانشینی و جایگزینی با تأکید بر موضوع رهبری و نیازهای پرورشی آن در سازمان با دیدگاهی دراز مدت در آماده سازی مدیران میانی باید بر سمت های محوری و مشاغلی که برای فعالیت دراز مدت سازمان ضروری است تمرکز داشته باشد .

شفاف سازی

نظام جانشینی و جایگزینی باید زمینه مناسب را برای رشد و ارتقاء کارکنان مستعد فراهم نموده و فرصت های یکسان را برای بکارگیری دانش و مهارت آنان به گونه ای ایجاد نماید تا آنها بدانند برای رسیدن به مرحله خاصی در نردبان ترقی چه کارهایی باید انجام دهند و تلاش خود را در چه راستایی معطوف نمایند .

دریافت بازخورد و بهبود مستمر

نظام های مؤثر جانشینی و جایگزینی نیازمند رعایت انعطاف پذیری در فرآیندهای اجرایی بوده که از طریق اخذ بازخورد از مدیران اجرایی و شرکت کنندگان در فرآیند نظام انجام می پذیرد . استفاده از تجربه سازمان های پیشرو و اصلاح و تعدیل عملکردها از جمله موارد مهم است .

۳/۲- مأموریت و رسالت برنامه ریزی جانشینی (SPM)

مأموریت و رسالت برنامه ریزی هر سازمان نیازمند تدوین یک بیانیه است . فقدان بیانیه مأموریت و رسالت برای هر یک از حوزه های برنامه ریزی ، منجمله برنامه ریزی جانشینی موجب عدم جهت گیری مناسب فعالیت های مربوط و نیز نابسامانی رویکردها و رویه های اجرایی خواهد شد .

همانند هر یک از فعالیت‌های سازمانی، نظام جانشینی و جایگزینی باید علت وجودی خود را توضیح دهد و مشخص سازد که چه نتایج و پیامدهایی از آن انتظار می‌رود. چه افراد و گروه‌هایی در سازمان از نتایج برنامه استفاده می‌کنند. برای پاسخ به این سؤال که «چه موضوعاتی در یک بیانیه رسالت و مأموریت برنامه ریزی جانشینی و جایگزینی باید مورد توجه قرار گیرد؟» جدول زیر مشخص‌کننده سئوالات محوری و زمینه‌های مربوط است.

جدول شماره: سئوالات محوری بیانیه رسالت و مأموریت برنامه ریزی جانشینی و زمینه‌های مربوط

سئوالات محوری	زمینه مربوط
۱- سمت کلیدی چیست؟	تعیین جهت‌گیری دقیق برنامه برای پر کردن خلاءهای مدیریتی سازمان.
۲- استعداد فوق‌العاده چه تعریفی دارد؟	تعیین قابلیت‌ها و توانمندی‌های بالقوه و بالفعل سازمان و حوزه‌های مختلف آن.
۳- مسئولیت سازمان در شناسایی استعدادها فوق‌العاده چیست و چه باید باشد؟	تعیین اهمیت فعالیت‌های سازمان و حوزه‌های تخصصی آن برای اهداف برنامه ریزی جانشینی مدیریت.
۴- نحوه پرکردن سمت‌های کلیدی با استفاده از امکانات داخلی و خارجی سازمان چگونه است؟	مشخص کردن درصد تامین نیرو از داخل و خارج سازمان و کمبودهای احتمالی در بخش‌های مختلف سازمان.
۵. ترفیع و ارتقاء چه تعریفی دارد و استعدادها فوق‌العاده برای ارتقاء چگونه مشخص خواهد شد؟	تعیین معیارها و شاخص‌های ترفیع افراد و شفاف‌سازی آن در سازمان، جهت فراهم شدن امکان بروز قابلیت‌ها و بالفعل شدن آن‌ها.
۶. نقش و مسئولیت هر یک از کارشناسان و مدیران و واحد منابع انسانی در برنامه پرورش استعدادها فوق‌العاده چیست؟	تنظیم ساختار و سازمان مربوط به طرح جانشینی و جایگزینی و رسمیت بخشیدن آن توسط مراجع ذیربط سازمان جهت فراهم شدن امکان اجرای فعالیت‌های مورد نیاز.
۷. تا چه اندازه اهداف کارراه فردی در برنامه ریزی جانشینی و توسعه مدیریت لازم است بطور مشخص مورد توجه قرار گیرد؟	مشخص کردن زمینه‌های رشد و تعالی افراد در حوزه‌های مورد علاقه آنها در جهت کمک به توسعه افراد.

۳/۳- خط مشی برنامه ریزی جانشینی و جایگزینی (SPP):

با تدوین رسالت و مأموریت برنامه ریزی جانشینی و توسعه مدیریت در قالب یک بیانیه، که یک سند سازمانی محسوب و سرمنشاء فعالیت‌ها و اقدامات این موضوع خواهد بود، خط‌مشی برنامه ریزی قابل تنظیم است. خط‌مشی، پیامد طبیعی بیانیه مأموریت و رسالت است که معمولاً بصورت کتبی مشخص شده و اقدامات سازمان را به طور رسمی تنظیم می‌نماید.

۳/۴- رویه‌های برنامه ریزی جانشینی (SPA):

رویه‌ها از خط‌مشی‌ها ناشی می‌شوند و خطوط راهنما را برای اعمال آن تهیه می‌کند. با تنظیم خط‌مشی برنامه جانشینی و جایگزینی، آنچه را که سازمان به عنوان رویه‌های برنامه ریزی جانشینی می‌باید بدان عمل کند و در جستجوی آن است روشن می‌سازد و با نوشتن رویه‌ها نحوه اعمال خط‌مشی مشخص خواهد شد.

رویه‌های برنامه ریزی جانشینی و جایگزینی، معمولاً بعد از توافق تصمیم‌گیران در مورد برنامه‌ها و جهت‌گیریهای مطلوب مکتوب می‌شود. بحران‌ها، مشکلات، موانع و یا موارد با اهمیت، زمینه اصلی موضوعاتی است که در تدوین رویه‌ها به آن‌ها توجه می‌شود.

۴- حوزه سازمان و ساختار (0):

یکی از محوری‌ترین حوزه‌های موثر بر نظام جانشینی، بحث ویژگی‌های سازمان و نوع ساختار حاکم بر آن می‌باشد. این حوزه ضمن تعامل با چشم‌اندازها، اهداف و استراتژی‌های شرکت متاثر از واقعیات موجود در سازمان بوده و کلیه زیرساخت‌های نظام جانشینی را متاثر می‌سازد. در این حوزه مباحثی نظیر توسعه سازمان، کیفیت و کمیت تحرک نیروها و اثرات هر بخش بر کل نظام مورد توجه و بررسی ویژه قرار می‌گیرد.

۴/۱- بررسی ساختار و سازمان کنونی (0۱):

در این حوزه ساختار و سازمان کنونی از منظر نوع فعالیتها، استراتژیهای توسعه سازمان، تغییرات تکنولوژی و تأثیرات آن بر کمیت و کیفیت نیروی انسانی مورد نیاز سازمان در آینده مورد بررسی قرار می‌گیرد. این مطالعات به همراه بازآرایی سازمان که یکی از خروجی‌های آن کیفی سازی مشاغل و دسته بندی سمتهای سازمانی با نگاهی به آینده خواهد بود، سبب ارائه تصویری کلی از وضعیت موجود و الزامات آتی خواهد بود. اگر به مقولات فوق، موضوع برون سپاری و واگذاری فعالیت‌های پشتیبانی و پیمانکاری را اضافه نماییم، خروجی مشخص این مرحله درک وضعیت سازمان و فعالیتها در آینده خواهد بود که تأثیرات آن را می‌توان به عنوان شاخص‌های کلیدی در تدوین نظام و طراحی مدل جانشینی مورد استفاده قرار داد. از جمله ورودیهای موثر در این بخش چشم‌اندازها، مأموریت و اهداف کلان شرکت و منابع انسانی است که به همراه شرایط احراز ورود افراد به طرح جانشینی می‌تواند نتایج حاصله را تکمیل نماید.

۴/۲- روند تحركات و نیازمندیهای نیروی انسانی (0۲):

در این فعالیت با استفاده از نتایج حاصله از مرحله قبل بررسی روند تحركات نیروی انسانی از بعد کیفی و کمی و با عنایت به تغییرات ساختاری ایجاد شده با دقت و جامعیت بیشتری مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین با بهره‌گیری از بررسی اطلاعات پایه‌ای مشاغل صنعت (J۱) یافته‌های لازم برای پیش‌بینی تحركات نیروی انسانی در آینده صورت می‌پذیرد.

۴/۳- پیش‌بینی ترکیب نیروی انسانی برای تصدی سمتهای مشمول طرح در ۵ سال

آینده (0۳):

در این فعالیت براساس اطلاعات بدست آمده از فعالیت قبل (0۲) و همچنین استفاده از سیستم جامع اطلاعات پرسنلی شرکت پیش‌بینی‌های زیر صورت می‌پذیرد:

- تعداد تقریبی مشاغل کلیدی بلاتصدی در سالهای آتی (براساس اطلاعات بدست آمده در رویه‌های نظام)
- تعداد مشاغل بلاتصدی به تفکیک هر سال
- تعداد شاغلین مورد نیاز به تفکیک رشته‌ها و رشته‌های شغلی
- تعداد شاغلین مورد نیاز به تفکیک رشته تحصیلی، شرایط احراز، در هر یک از رشته‌ها و رشته‌های شغلی
- و

۴/۴- شناسایی قابلیت‌های محوری سازمان (C):

شناسایی قابلیت‌های محوری سازمان (Core competency) یکی از فعالیت‌های اصلی است که در این حوزه صورت می‌پذیرد. منظور از قابلیت‌های فوق‌آن دسته از ویژگیها، خصوصیات و یا شایستگی‌هایی اصلی است که براساس مأموریت اهداف و استراتژی‌های کلان شرکت به عنوان عمده‌ترین ابعاد رفتاری مورد انتظار از شاغلین شرکت شناخته می‌شوند. این ویژگیها در حکم چارچوب و راهنمای کلی تعیین شایستگی‌های رشته‌ها و رشته‌های شغلی در حوزه شغل عمل می‌نمایند.

۴/۵- سازماندهی مرکز ارزیابی AC (۵):

خوشبختانه استفاده از کانونهای ارزیابی (AC) در کشور ما، دیگر موضوعی نو و ناشناخته نبوده و شرکت‌های پیشرو داخلی در زمینه‌های مختلف مرتبط با جذب و ارتقاء کارکنان از این فرآیند بهره‌مند می‌گردند.

به هر جهت آماده‌سازی و تجهیز کانونهای ارزیابی نیاز به مقدماتی دارند که هدف اصلی از این فعالیت می‌باشند برخی از اقداماتی که انتظار می‌رود در این مرحله صورت پذیرد به قرار ذیل است:

- شناسایی و جمع‌بندی تکنیکها و ابزارهای اندازه‌گیری قابلیت‌ها در مراکز ارزیابی
- مطالعه و بررسی اعتبار تمرینات و ابزارهای ارزیابی
- انتخاب مشاورین ذیصلاح و تربیت ارزیابان مورد نیاز
- و

۵- حوزه شغل (Job)

فعالیت‌های مربوط به این حوزه که از شش گام اصلی تشکیل شده است به شناسایی ویژگیها و قابلیت‌های رشته، رشته، شغل و شناسایی مشاغل کلیدی و اولویت بندی سمتهای بالاتر طی ۵ الی ده سال آینده

می‌پردازد. این حوزه (J) بطور کلی با حوزه فرد (I) در ارتباط و تعامل مستقیم می‌باشد.

۵/۱- بررسی اطلاعات شغلی: (J_۱):

هدف از این فعالیت شناسایی ساختار و ویژگیهای مشاغل برای گام‌های بعدی است. لذا اطلاعات کلیه مشاغل مشمول نظام، گردآوری شده و شرح مشاغل آنها از سیستم اخذ می‌شود. بررسی نمودار سازمانی (Top chart – Down chart) یکی دیگر از منابع اطلاعاتی مورد نیاز برای درک اولیه پیرامون ویژگیهای مشاغل است. این بخش اطلاعات مورد نیاز را برای فعالیت (J_۲) فراهم می‌کند.

۵/۲- شناسایی و دسته بندی ویژگیهای مشاغل بر حسب سطح و ماهیت سمت (J_۲):

در این فعالیت با استفاده از یافته‌های بدست آمده از گام قبلی (J_۱)، مشاغل براساس رشته، رشته و رده شناسایی شده و برپایه تشابه ماهیت مسئولیت دسته بندی می‌شوند. از آنجایی که سطح و ماهیت شغل نقش محوری در شناخت مشاغل مشابه و غیر مشابه دارد، این فعالیت چارچوب اولیه‌ای را برای ورود به مرحله بعد مهیا می‌سازد.

۵/۳- تعیین معیارها و قابلیت‌های مورد نیاز رشته‌ها و رشته‌های شغلی (J_۳):

براساس شناخت و دسته بندی ویژگیهای مشاغل حاصل از اجرای مرحله قبل (J_۲)، و با بهره برداری از اطلاعات بدست آمده از مرحله شناسایی قابلیت‌های محوری سازمان (O)، معیارها و

قابلیتهای مورد نیاز هر یک از رشته‌ها و رشته‌های شغلی استخراج می‌گردد. این مرحله علاوه بر تامین اطلاعات لازم برای حوزه پشتیبانی تصمیم‌مدیریت مسیر شغلی (CMDS)، مبنایی برای تصمیم‌گیری در گام DCM₁ فراهم می‌آورد. همچنین با توجه به تعامل حوزه شغل با فرد، بخشی از اطلاعات مورد نیاز برای استفاده در مرحله I₄ با هدف مقایسه ویژگیهای شغلی و فردی فراهم می‌آید.

۵/۴ - تعیین معیارهای شایستگی مشاغل (J₄):

براساس نتایج حاصل از مرحله قبل (J₃)، در این فعالیت، معیارهای شایستگی هر یک از مشاغل براساس تحلیل قابلیت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز خاص هر شغل با استفاده از ابزارهای ویژه‌ای تعیین می‌گردد. فرآیندی که در این مرحله صورت می‌گیرد تعیین نیمرخ شایستگیهای مشاغل براساس طراحی ماتریس قابلیت‌ها و شناسایی دانش، مهارت و توانایی‌های ضروری (د م ت) برای انجام مناسب وظایف پیش‌بینی شده هر یک از مشاغل است. این مرحله اطلاعات مورد نیاز را جهت مرکز ارزیابی به منظور سنجش و تطبیق قابلیت‌های شغلی و فردی فراهم می‌سازد. توضیح اینکه اطلاعات بدست آمده در این فعالیت ورودی قابل اطمینان و ارزشمندی در سیستم ارزیابی عملکرد ذخایر جانشینی (SPPA) ایجاد می‌نماید.

۵/۵ - شناسایی مشاغل سمت‌های کلیدی (Key Positions) (J₅):

ابعاد و عوامل مختلفی باعث کلیدی شدن یک سمت می‌گردد. برخی از معیارهایی که موجب کلیدی شدن یک شغل می‌شود عبارتند از:

- **وظیفه خاد و اساسی:** هر سمتی که در صورت خالی ماندن آن باعث توقف انجام یک فعالیت محوری شود.
- **رهبری خاص:** هر سمتی که مستلزم تخصص ویژه و منحصر به فرد باشد و به دانش، مهارت یا توانایی خاص و منحصر به فردی نیاز داشته باشد که فرد دیگری نتواند در مقابل آن سمت قرار گیرد.
- **ساختار سازمانی:** میزان مناسبت این سمت‌ها با کل سازمانی که فرد در قبالش مسئول است تعیین‌کننده جایگاه مهم سمت‌های کلیدی است.
- **طرح‌های آتی:** چه کارهایی در این سمت باید انجام شود؟ اینکه واحد مربوطه با این سمت به چه سمت و سویی می‌رود و اینکه چه نوع مهارت یا رهبری را برای دستیابی به هدفش در این قسمت نیاز دارد تعیین‌کننده کلیدی بودن یا نبودن یک سمت است.
- **بعد جغرافیایی:** بعضی اوقات محوری و اساسی بودن یک سمت به خاطر قراردادن این سمت در منطقه جغرافیایی خاص است.
- **حجم کار:** اینکه سمت کلیدی به دیگران برای اتخاذ تصمیم‌های با ارزش کمک کند یا بخشی از فرآیندی باشد که با آن تصمیمات حساس گرفته می‌شود میزان کلیدی بودن آن را تعیین می‌کند.

براساس معیارهای فوق‌الشاره ضمن بهره‌برداری از نتایج بدست آمده از فعالیت تعیین معیارهای شایستگی مشاغل (J₄) می‌توان از دو روش ذیل جهت شناسایی سمت‌های کلیدی استفاده کرد:



الف: بررسی ساختار و شرح وظایف سازمانی:

یکی از مراجع کسب اطلاعات به منظور شناسایی سمت‌های کلیدی بررسی ساختار و شرح وظایف مدون شده براساس مدل‌های طراحی شغل است. در این فرآیند سمت‌هایی که از نظر درجه تأثیر گذاری از وزن خاصی برخوردارند تعیین شده و شرح وظایف سازمانی به منظور بررسی و تحلیل کلیدی بودن سمت مورد استفاده قرار می‌گیرد.

ب: دریافت نظرات مدیران و خبرگان سازمان:

یکی دیگر از مراجع اصلی در شناسایی کلیدی بودن سمت، استفاده از دیدگاه‌ها و نظرات مدیران با تجربه ای است که سالها در سطوح و مشاغل مختلف، خدمات گوناگونی را به صنعت ارائه داده‌اند و اطلاع کافی از نوع مشاغل کلیدی و تأثیر گذار دارند. در این رویکرد با استفاده از کارگاه‌های هم‌اندیشی جمعی (تکنیک دلفی) فهرست مشاغل کلیدی از دیدگاه مدیران ارشد استخراج و تعیین می‌گردد. خروجی این بخش به صورت مستقیم در حوزه طراحی مسیر های شغلی سازمانی (DCM_2) به منظور ترسیم مسیرهای حرکت مشاغل (مستقیم / موازی / افقی) استفاده خواهد شد.

۵/۶ - شناسایی و اولویت بندی مشاغل و سمت‌های بلاتصدی طی ۵ الی ۱۰ سال آینده J_6 :

پس از تعیین سمت‌های کلیدی، اولویت بندی سمت‌ها و تعیین تعداد سمت‌های بلاتصدی طی سال‌های آینده، شناخت اولیه ای پیرامون وزن و حجم اقدامات پیش رو ایجاد خواهد شد. آنچه از این منظر قابل توجه است اطلاع دقیق از میزان خروجی افراد از شرکت با استفاده از اطلاعات موجود و بدست آمده در فعالیت O_3 و تعیین اولویت برای جایگزینی خروجی‌ها طی یک سال آینده است. از سویی دیگر نگاهی جامع به وضعیت و روند برنامه ریزی نیروی انسانی جهت پیش بینی تعداد ورودیها و برقراری پیوند بین بخش‌ها و حوزه‌های گوناگون فعالیتها از دیگر فعالیت‌های مورد نظر در این گام می‌باشد.

۶ - حوزه فردی (Individual)

فعالیت‌های مربوط به این حوزه از پنج گام اصلی تشکیل شده و هدف اصلی آن شناسایی ویژگی‌ها و شایستگی‌های کارکنان و تطابق و اولویت بندی آنها با شایستگی‌های مورد نیاز شغل می‌باشد. فعالیت‌های پیش بینی شده در این حوزه با فعالیت‌های حوزه شغل (J) در ارتباط و تعامل مستقیم می‌باشند.

۶/۱ - شرایط احراز ورود کارکنان به طرح جانشینی I_1 :

برای ورود کارکنان به طرح جانشینی و معرفی به مراکز ارزیابی AC ، با توجه به تعداد کارکنان مورد نیاز (برگرفته شده از اطلاعات سطح سازمان) شرایط «حداقلی» تعیین می‌شود. این شرایط شامل ویژگی‌ها و مشخصات پرسنلی نظیر، سن، سابقه، تحصیلات و همچنین برخی شرایط عمومی از قبیل میزان تسلط به زبان (ترجیحاً انگلیسی) و همچنین نتایج ارزیابی سال‌های گذشته فرد می‌باشد.

بدیهی است ویژگی‌های مورد نظر با توجه به نیازهای آتی و آنی سازمان در تامین کارکنان مورد نیاز می‌تواند سهل‌تر و یا سخت‌تر شود. بعبارت دیگر وظیفه اصلی فعالیت (I_1) ایجاد فیلترهای اولیه ای به منظور انتخاب کارکنان شایسته تر به درون فرآیند مرکز ارزیابی (AC) است.

منظور از شایستگی‌ها «مجموعه دانش، مهارتها، خصوصیات شخصیتی، علایق، تجربیات و توانمندی‌های مرتبط با شغل است که دارنده را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای

مسئولیت بپردازد. در واقع شایستگی‌ها الگویی را ارائه می‌کنند که نشان دهنده فرد با عملکرد برتر در شغل محوله است.

۶/۲- تعیین شایستگیها و ویژگی کارکنان I_۲:

این فعالیت یکی از نتایج اجرای فرآیند مرکز ارزیابی (AC) است و هدف از آن شناخت شایستگیها و ویژگیهای کارکنان مشمول طرح، از ابعاد مختلف هوش (IQ - EQ)، شخصیت، دانش فنی و مدیریتی، مهارتهای رفتاری و حرفه‌ای و ۰۰۰۰ از طریق استفاده از ابزارهای مختلف نظیر تستهای استاندارد، بازی نقش، بازی کارتابل، کارگروهی و ۰۰۰ می‌باشد.

۶/۳- تعیین نیمرخ ظرفیتی I_۲:

در این فعالیت براساس اطلاعات بدست آمده از گام قبل (I_۲) نیمرخ ظرفیتی کارکنان از ابعاد مختلف هوش، شخصیت، مهارت و ۰۰۰۰ ترسیم و براساس آن فرصتهای بهبود و توسعه کارکنان در زمینه‌های مختلف مهارتی و دانشی تعیین می‌گردد. خروجی این فعالیت اطلاعات قابل اطمینان و مناسبی برای تعیین علائق و گرایشهای شخصی کارکنان (DCM_۲) و همچنین جهت استفاده در طرح ریزی‌های آموزشی آتی (ویژه فرد) فراهم می‌کند. اطلاعات بدست آمده در این فعالیت به عنوان منبع استعدادهای موجود شرکت مستند و یک نسخه از آن همواره نزد کارگروهی مرسوم به کمیته جانشینی نگهداری می‌گردد.

۶/۴- مقایسه ویژگیهای فرد با شغل I_۴:

این فعالیت به مقایسه اطلاعات بدست آمده از حوزه شغل (Job) در زمینه معیارهای شایستگی رسته، رشته و شغل (J_۲ و J_۴) با نیمرخهای ظرفیتی افراد (I_۲) در زمینه‌های مختلف اختصاص دارد و نتایج حاصله در فعالیت بعدی (I_۵) بکار گرفته می‌شود.

۶/۵- تطابق و اولویت بندی ویژگیهای کارکنان با شغل I_۵:

در این فعالیت که خروجی نهایی و هدف غایی اقدامات انجام شده در حوزه فردی (I) می‌باشد، براساس یافته‌های بدست آمده در فعالیت قبل (I_۴) به تطابق و اولویت بندی کارکنان براساس ویژگیهای مورد نیاز در سه سطح رسته، رشته و شغل می‌پردازد.

به عبارت دیگر در این فعالیت تلاش می‌شود تعیین گردد هر یک از کارکنان به چه میزان حائز ویژگیها و شایستگیهای مورد نیاز در مشاغل مختلف می‌باشند.

یافته‌های بدست آمده در این فعالیت در موارد ذیل مورد استفاده قرار می‌گیرد:

- به عنوان یکی از ورودیهای مهم و تأثیرگذار در تعیین و تشکیل ذخیره جانشینی و اولویت بندی جانشینان.

- به عنوان یک ورودی ارزشمند و قابل اطمینان جهت تعیین نیازهای آموزشی کارکنان در فاز مدیریت سیستم آموزش و توسعه کارکنان (OTDS).

۷- حوزه پشتیبانی تصمیم مدیریت مسیر شغلی (CMDS):

هیچ یک از طرح‌های منابع انسانی بدون در نظر گرفتن اهداف و آرزوهای شغلی کارکنان کامیاب نخواهد بود. برنامه ریزی مسیر شغلی (Career Planning) فرآیندی است که در آن فرد در طول زندگی کاری خویش، هدفهای خدمتی شخصی خود را روشن می‌کند و همواره به گونه‌ای رفتار می‌کند که

بتواند در پایان به همه این هدفها دست یابد. اما مدیریت مسیر شغلی (Career Management) ، عبارتست از فرآیند تصمیم‌گیری در باره پذیرش یا رد فرصت‌های کار برای کارکنان .

مدیریت مسیر شغلی هم در بر گیرنده تصمیم خود فرد است و هم تصمیم‌هایی که دیگران برای نمونه مدیران یا کارشناسان در قالب کمیته‌های تخصصی ، برای فرد می‌گیرند . بهبود مسیر شغلی (Career Development) نیز فرآیند بهبود بخشیدن به تواناییهای فرد است بگونه‌ای که وی بتواند از فرصت‌های آینده در راستای دستیابی به هدفهای خود بهره‌گیرد . مسیر شغلی خود در بر گیرنده ساختاری سازمان یافته و یک رشته نقش‌های پیاپی در زندگی کاری فرد است .

از دیدگاه تصمیم‌گیران سازمانی ، مدیریت مسیر شغلی چند هدف را دنبال می‌کند :

۱. فرصت‌های پیشرفت در سازمان را به آگاهی کارکنان می‌رساند و از این راه به آنان روحیه می‌بخشد .

۲. کارکنان را به ماندن در سازمان و کوشش برای دستیابی به هدفهای مسیر شغلی خود تشویق می‌کند .

۳. کارکنان را به بهره‌گیری از فرصت‌های توسعه شغل از قبیل آموزش برمی‌انگیزاند .

۴. به سازمان امکان می‌دهد تا روابط میان مشاغل را ردیابی و از آن طریق کارکنان شایسته را برای پیشرفت شغلی متناسب با تواناییها شناسایی کند .

در ارتباط با نظام برنامه‌ریزی جانشینی و جایگزینی ، مدیریت مسیر شغلی اهمیت قابل ملاحظه‌ای داشته که از نتیجه فعالیت‌های آن ضمن تامین و تقویت ذخائر مدیریتی ، چگونگی تحرکات نیروی انسانی در رده‌های مهم سازمان را تنظیم خواهد کرد. از اینرو مسیر شغلی نیازمند یک خط مشی منسجم است . گام‌هایی که برای ایجاد یک خط مشی منسجم مسیر شغلی باید برداشته شود بشرح زیر است :

۱. شناسایی نقطه‌های ورود به سازمان ، رده‌های شغلی ، بخش‌ها ، واحدها و یا گروههای کاری .

۲. شناسایی الگوی مسیر شغلی موجود (در سه تا پنج سال گذشته) و یا دوره‌های گذشته زمانی .

۳. شناسایی ریشه‌های عدم توازن در مسیر شغلی ، مانند تغییر اندازه سازمان ، تجدید ساختار ، مشاغل و نیازهای بازار کار .

از بین گام‌های فوق ، شناسایی الگوهای مسیر شغلی یک گام کلیدی در فرآیند مدیریت مسیر شغلی محسوب می‌شود . در ارتباط با برنامه‌ریزی مسیر شغلی ، که بیشتر به نگرش‌های فردی ، باز می‌گردد مهم اینست که فرد بتواند هویت خود را باز شناسد و از خود بپرسد (۱) من کیستم (۲) دلبستگی‌ها و ارزشهایم کدامند ؟ (۳) چه کاری می‌خواهم بکنم ؟ با این پرسش‌ها و تکرار آنها در زمان بحرانی ، هر یک از کارکنان خواهند توانست آرمانهای خود را در ذهن بیورانند و برای تحقق آن‌ها گام بردارد . در این میان ، کانونهای ارزیابی می‌توانند با برگزاری آزمون‌های سنجش علائق و مهارتها و آگاه ساختن افراد از نتایج بدست آمده ، آنها را در تدوین استراتژی و برنامه‌ریزی مسیر شغلی خود یاری‌رسانند .

مدیریت مسیر شغلی ، در الحاق به برنامه‌ریزی جانشینی و توسعه مدیریت ، نیازمند یک رویکرد راهبردی است . برای تدوین برنامه‌های راهبردی مسیر شغلی باید سه گام بنیادی زیر برداشته شود :

۱. الگوهای مسیر شغلی احتمالی سازمان در آینده شناسایی شود .

۲. الگوهای مسیر شغلی دلخواه افراد تعیین گردند .

۳. برای کمک به کارکنان جهت دستیابی به هدفهای مسیر شغلی خود، برنامه‌های رسمی و غیر رسمی تدارک دیده شود. از این طریق می‌توان سازمان را در پرورش استعدادهای لازم برای نیازهای آینده یاری کرد. به این ترتیب حوزه مدیریت مسیر شغلی، به عنوان یک حوزه کلیدی در نظام جانشینی نیازمند انجام کارکردهای مناسب در حوزه پشتیبانی تصمیم مدیریت مسیر شغلی است. در این حوزه فعالیت‌های زیر انجام گرفته که متناسب با ارتباطی که با سایر حوزه‌های نظام (سازمانی، شغلی و فردی) دارد، از درون داده‌ها و اطلاعاتی مناسب برخوردار و با اعمال فرآیندهای تخصصی، شامل برون‌دادهایی خواهند بود که به سایر حوزه‌های تخصصی انتقال خواهند یافت.

۷/۱- شناسایی و دسته‌بندی میزان شباهت و افتراق رشته‌ها و رشته‌های شغلی (DCM^۱)

: با استفاده از معیارها و قابلیت‌های مورد نیاز رشته‌ها و رشته‌های شغلی و با ملاحظه قابلیت‌های محوری سازمان رشته‌ها و رشته‌های شغلی از نظر میزان شباهت در ویژگیها و قابلیت‌های مورد نیاز مشترک دسته‌بندی می‌گردند.

۷/۲- طراحی مسیرهای شغلی سازمانی (DCM^۲):

هر سازمان از حوزه‌های کاری و شغلی مختلفی تشکیل شده است که در یک مجموعه با برقراری ارتباطات منطقی، واحدهای سازمانی را تشکیل خواهند داد. گرچه مسیرهای شغلی، مجرد از علائق و خواسته‌های کارکنان به هنگام قرار گرفتن در پست‌های سازمانی، تنظیم می‌شود، لیکن بی‌تأثیر از تجربه سازمانی در انجام عملکردهای موثر توسط کارکنان نمی‌باشد. از این رو ضمن برخورداری از اطلاعات حاصل از دسته‌بندی میزان شباهت و افتراق رشته‌ها و رشته‌های شغلی، طراحی مسیر شغلی سازمانی از حوزه‌های شغلی و فردی زیر تأثیر می‌پذیرد.

- تطابق و اولویت‌بندی ویژگی‌های کارکنان با شایستگی‌های مورد نیاز رشته، رشته، شغل (I^۵)

- شناسایی مشاغل کلیدی با استفاده از نظرات خبرگان، مدیران سازمان و نیز بررسی ساختار و شرح وظایف (J^۵).

- شناسایی و اولویت‌بندی مشاغل سمت‌های بلاتصدی طی ۵ الی ۱۰ سال آینده به تفکیک هر سال (J^۶).

۷/۳- تعیین علائق و گرایش‌های شخصی کارکنان (DCM^۳):

شناسایی هویت شخصی، نقطه آغاز برنامه ریزی مسیر شغلی است که فرد بتواند هویت خود را باز شناسد و از خود بیرسد (۱) من کیستم (۲) دل‌بستگی‌ها و ارزش‌هایم کدامند؟ (۳) چه کاری می‌خواهم بکنم؟ در نظام جانشینی علائق و گرایش‌های شخصی کارکنان در مراکز ارزیابی تعیین و با استفاده از نیمرخ ظرفیتی و نقاط قوت و ضعف و فرصت‌های بهبود در زمینه‌های دانش و مهارتی که امکان تشکیل منبع استعدادها را فراهم می‌آورد، مشخص می‌شود.

۷/۴- طراحی مسیر شغلی فردی (DCM^۴):

پایداری و زمینه‌سازی برای رشد و ارتقاء افراد با طراحی مسیر شغلی فردی امکان‌پذیر می‌شود. بدون شک این طراحی تحت تأثیر علائق و گرایش‌های شخصی کارکنان است که در این رابطه مجموعه‌ای از

ویژگی های افراد یعنی (هوش ، استعداد ، شخصیت ، دانش فنی ، مدیریتی ، مهارت ، رفتار حرفه ای و ...) به عنوان شایستگی ها و ویژگی های فردی ، تعیین کننده خواهد بود .

۷/۵- تشکیل خالص ذخیره جانشینی (DCM^۵) :

با استفاده از منبع استعدادها و اولویت بندی آنها . با تطابق و اولویت بندی ویژگی های کارکنان با شایستگی های مورد نیاز رسته ، رشته و مشاغل ، امکان تعیین ذخیره مدیریتی فراهم خواهد شد . (Succession Inventory)

ذخیره مدیریتی به گروهی از کارکنان و یا کارشناسان ارشد شرکت گفته می شود که برای ارتقاء عمودی یا تحرکات افقی در حال آماده شدن هستند . ترفیع یا ارتقاء عمودی معمولاً به معنای ترفیع در مکان بالاتر سلسله مراتب سازمانی است . جابجائی افقی معمولاً به این فعالیت که شایستگی های فرد افزایش می یابد به طوری که وی فهم گسترده ای از دانش ، مهارت و توانائی منطبق با مسیر سازمان یا حرفه خود پیدا می کند . فرآیند ایجاد ذخیره مدیریتی را می توان با تعیین گروههای هدف آغاز نمود که به این طریق باید به سئوال هایی نظیر موارد زیر پاسخ داده شود .

- این گروه چه کسانی را در بر می گیرد ؟
- ذخیره مدیریتی استعدادها چگونه است ؟ چه تعداد و درصدی از ذخیره مدیریتی باید در سازمان وجود داشته باشد ؟
- ذخیره مدیریتی چه زمانی تشکیل می شود ؟
- ذخیره مدیریتی شرکت در کدام مکان باید مستقر شوند ؟
- افرادی که نامشان در ذخیره مدیریتی وجود دارد ، چگونه برای آینده توسعه و پرورش پیدا می کنند ؟
- با تشکیل خزانه استعداد و ذخیره مدیریتی به عنوان منبع بالقوه جانشین پروری می توان برای افراد مستعد موقعیت های مناسبی را در سمت های کلیدی واحدهای سازمان پیش بینی نمود . سپس با انجام بررسی های کارشناسی و آزمون های تخصصی ، فعالیت های مهمی در ارتباط با تنظیم مسیر های شغلی سازمانی (Organizational Career Path) ، مسیرهای شغلی فردی (Individual Career path) به انجام می رسد . انجام این دو فعالیت مهم که به منظور توسعه و بهبود مسیر شغلی انجام می پذیرد . اطلاعات مهمی را با تشکیل ذخیره مدیریتی (Management Inventory) فراهم می سازد . ذخیره مدیریتی با توجه به امکانی که برای شناسایی اولویت افراد شایسته برای تصدی پست های کلیدی در اختیار می گذارد ، زمینه مناسبی را برای تدوین مدیریت و برنامه ریزی مسیر شغلی فراهم می کند .

۸- مدیریت و برنامه ریزی مسیر شغلی (CM)

در حوزه مدیریت و برنامه ریزی مسیر شغلی با بهره مندی از مجموع اطلاعات بدست آمده از گامهای قبل بویژه مسیر های شغلی سازمانی ، (DCM^۲) مسیرهای شغلی فردی (DCM^۴) و ذخائر و اولویت بندی جانشینی (DCM^۵) به ادغام و یکپارچه سازی اطلاعات فوق به منظور برنامه ریزی مسیرهای شغلی و ترسیم نمودارهای جانشینی بلند مدت و کوتاه مدت با توجه به نیازمندیهای شرکت پرداخته شده و نهایتاً می باید منجر به انتخاب کاندیداهای مورد نظر (درون ذخیره جانشینی) برای پست های هدف بیانجامد .

۸/۱- طراحی و ترسیم نمودارهای بلندمدت جانشینی (CM ۱)

در این فعالیت با ترسیم ماتریسی سه بعدی متشکل از کارراهه شخصی، کارراهه شغلی و اولویت بندی ذخائر جانشینی با در نظر گرفتن کمیت و کیفیت نیازهای سازمانی O₃ نمودارهای کلان جانشینی برای افق بلند مدت طرح (۵ الی ۱۰ سال) ترسیم می‌گردد. نمودارهای فوق به عنوان چارچوب راهنمای برنامه ریزی مسیر شغلی و طراحی و ترسیم نمودارهای کوتاه مدت مورد استفاده قرار می‌گیرد.

۸/۲- تعیین وضعیت ارتقاء پذیری ذخائر جانشینی (CM ۲)

در حوزه تصمیم‌گیری برای تامین نیروی مناسب و شایسته برای پست‌های کلیدی سازمان که در طول زمان به دلایل مختلف خالی از شاغل شده و بلا تصدی تلقی می‌گردد، با استفاده از اطلاعات مربوط به ذخیره مدیریتی و اولویت بندی جانشینان بالقوه، تعیین وضعیت ارتقاء پذیری آنان امکان پذیر می‌شود. مطالعات و بررسی‌های مختلف نشان داده است که نیروهای بالقوه و مستعد جانشینی مدیریت سازمان تماماً آماده ارتقاء جهت تصدی پست‌های کلیدی نمی‌باشند، لیکن با استفاده از طرح‌های آموزشی و توسعه‌ای، ارتقاء آنان در دوره‌های مختلف زمانی امکان پذیر است. از این رو با بررسی‌های لازم و با استفاده از معیارهای مربوط به شرایط احراز افراد توانمند مانند تحصیلات، تجربه، عملکرد و علائق، افراد در سه رده زیر ترتیب بندی می‌شوند.

A- کاملاً آماده برای ارتقاء

B- امکان ارتقاء دو سال آینده (مشمول طرح آموزش).

C- امکان ارتقاء از ۲ تا ۴ سال آینده (مشمول طرح توسعه).

توجه به این نکته مهم است که بررسی‌هایی که منجر به تعیین وضعیت فوق می‌گردد در شرایط عادی سازمان بوده و بیانگر حالتی است که توانمندی‌های درون سازمان محرز و پاسخگوی شرایط اضطراری (خالی شدن ناگهانی پست کلیدی و لزوم تعیین فرد مناسب) نیز می‌باشد. در غیر این صورت با بروز شرایط اضطراری استفاده از مدیران مجرب خارج از سازمان، به عنوان تامین‌کننده بخشی از نیازمندیهای اضطراری سازمان در دستور کار قرار می‌گیرد.

۸/۳- تنظیم فهرست کاندیداهای برتر برای جانشینی پست هدف (CM ۳)

نمودار جانشینی دارای ماهیتی راهبردی است، چرا که با توجه به چشم‌اندازها و استراتژی حرکت سازمان، افقی وسیع را برای تعیین وضعیت حرکت کارکنان مستعد پیش‌بینی می‌کند. از جمله فواید و نتایج تنظیم نمودارهای جانشینی طراحی و تنظیم نمودارهای جایگزینی (Replacement chart) است.

که وضع موجود سازمان را در ارتباط با تامین نیازهای کوتاه مدت مشاغل مشخص نموده برای هر پست هدف ۳ کاندیدای تصدی را براساس اولویت معرفی می‌نماید.

۸/۴- انتخاب یک کاندیدا با نظر سرپرست برای هر پست هدف (CM ۴)

در فرآیند تنظیم نمودارهای جایگزینی نظر مدیر یا سرپرست مافوق برای هر پست هدف اهمیت ویژه‌ای دارد که به نحو مقتضی اخذ و با تأیید کمیته جانشینی و جایگزینی در تنظیم نمودار جانشینی موثر خواهد افتاد. از مجموعه فهرست کاندیداهای برتر برای پست هدف، یکی از کاندیداها با نظر

سرپرست یا مدیر فوق برای هر پست هدف با توجه به سایر ملاحظات و اقتضاهای سازمانی و با تأیید کمیته جانشینی و جایگزینی انتخاب خواهد شد.

۸/۵- طراحی و تنظیم نمودارهای جانشینی کوتاه مدت به تفکیک هر شرکت (CM)

با تعیین وضعیت ارتقاء پذیری ذخائر جانشینی، طراحی و ترسیم نمودارهای جانشینی برای افق بلند مدت طرح (۵ الی ۱۰) امکان پذیر می‌گردد. نمودارهای جانشینی برای حداکثر سه موقعیت شغلی برای هر فرد مستعد ترسیم می‌شود که در این ارتباط از نمودارهای مسیرهای شغلی سازمانی و مسیر شغلی افراد مشمول طرح استفاده می‌گردد. در این نمودارها برای هر پست هدف سه نفر کاندیدای تصدی پست (که واجد شرایط لازم هستند) مشخص خواهد شد.

۹- PMS. حوزه مدیریت و نظارت طرح

ماهیت اصلی این حوزه «مدیریت» نظام جانشینی به صورت عام و تعیین نحوه نظارت بر کارکرد و فرآیند های حوزه های مختلف بصورت خاص می باشد. این حوزه از ۳ زیر سیستم عمده آموزش (OTDS)، ارزیابی (SPPA) و اطلاعات و پشتیبانی تصمیم (SPIDSS) تشکیل شده و کمیته جانشینی (SB) نقش هدایت و نظارت کلان نظام و فرآیندهای جانشینی را بر عهده دارد.

۹/۱- OTDS. مدیریت سیستم آموزش و توسعه کارکنان مشمول طرح

به باور عموم صاحب نظران و خبرگان حوزه مدیریت برنامه ریزی جانشینی، نظام مذکور به دلیل ویژگیهای منحصر به فرد خود نیازمند بهره مندی از یک سیستم متمرکز راهبردی و مدیریت آموزشی در درون ساختار نظام می باشد.

وظیفه و کارکرد اصلی این سیستم، متمرکز نمودن، راهبردی و مدیریت کلیه فعالیتهای آموزشی و پرورشی کارکنان مشمول ذخیره جانشینی متناسب با وظیفه و نقشی ایست که کاندیدای تصدی آن در آینده می باشند.

در این سیستم پس از شناسایی قابلیتها و ویژگیهای موجود فرد و مقایسه آن با قابلیتها و ویژگیهای مورد نیاز برای شغل مورد نظر در آینده برگرفته شده از یافته های حاصله از حوزه فردی (I_۲ و خصوصاً I_۰) با عنایت به وضعیت ارتقاء پذیری هر فرد (CM_۲) نیازهای آموزشی هر یک از اعضای ذخیره جانشینی از دو بعد جداگانه استخراج و دسته بندی می شود.

الف: تعیین و دسته بندی نیازهای آموزشی کارکنان مشمول ذخیره جانشینی از نظر اولویت بندی اجرایی، براساس نیازهای فردی، توسعه ای و حفظ نگهداری با رعایت محدودیت زمانی تعیین شده در فعالیت (CM_۲). توضیح اینکه دوره زمانی آموزشی برای کارکنانی که وضعیت ارتقاء پذیری آنها B ارزیابی شده است، حداکثر ۲ سال و برای کارکنانی که وضعیت ارتقاء پذیری آنها C ارزیابی شده است، حداکثر ۲ سال و حداکثر ۴ سال می باشد.

ب: تعیین و دسته بندی نیازهای آموزشی از نظر حیطه های یادگیری و نحوه یادگیری در هر یک از ابعاد آموزش، مهارت و نگرش. به بیان دیگر در این سیستم بر خلاف طرحهای متداول نیازسنجی آموزشی که بیشتر مبتنی بر آموزشهای کلاسیک با هدف افزایش و بهبود نیازهای دانشی افراد می باشد. به دلیل امکانات و اطلاعات ویژه ای که در درون نظام طراحی و پیش بینی گردیده است. (نظیر بهره مندی از زمان و فرصت کافی برای آموزش، وجود مراکز ارزیابی، طراحی مسیرهای شغلی و شخصی و ۰۰۰۰) این

امکان وجود دارد که نیازهای آموزشی به ابعاد گوناگون شکسته شده و اهداف یادگیری را از سطح نیازهای صرفاً دانشی فراتر برده و به ابعاد توسعه و تقویت مهارت‌های رفتاری و نگرشی نیز پرداخته شود . بدیهی است بخش قابل ملاحظه‌ای از برنامه‌های آموزشی طراحی شده برای کارکنان در این حوزه در قالب آموزشهای کلاسیک نبوده و بیشتر مبتنی بر روشهایی نظیر استاد شاگردی ، خودآموزی ، کارورزی و غیره می باشد . لازم بذکر است ساختار اجرایی و نحوه عملکرد تفصیلی سیستم آموزش و توسعه کارکنان مشمول طرح ، در فاز دوم به طور مشروح مورد بررسی قرار خواهد گرفت .

۹/۲- SPIDSS. سیستم اطلاعات و پشتیبانی تصمیم نظام جانشینی

این سیستم وظیفه جمع آوری ، پردازش و توزیع اطلاعات بین حوزه‌ها و فعالیتهای مختلف طرح را برعهده دارد . کارکردهای اصلی مورد انتظار از این سیستم عبارتند از :

- **جمع آوری و دسته بندی اطلاعات :** اولین کارکرد مورد انتظار از این سیستم جمع آوری و پردازش اولیه اطلاعات مورد نیاز از حوزه‌های مختلف نظیر تعداد نیروی انسانی مورد نیاز ، تعداد کاندیداهای بالقوه هر رشته و شغل ، نرخ تحرکات نیروی انسانی و ۰۰۰۰ می باشد .
- **ذخیره سازی و بازیابی اسناد :** اطلاعات ارزشمندی در فرآیند نظام جانشینی و جایگزینی ایجاد و بکارگرفته می شود (نظیر فرم‌های مشاغل ، فهرست شایستگی های مشاغل ، فرم‌های ارزیابی عملکرد کارکنان ، برنامه‌های آموزشی تدوین شده برای هر فرد و ۰۰۰) . بدون امکان ذخیره سازی و بازیابی ساده اسناد (بدون مراجعه به کاغذ) امکان مدیریت و راهبری نظام وجود نخواهد داشت .

- **ارسال اسناد :** هماهنگ کنندگان و مدیران برنامه ریزی جانشینی از این طریق می توانند اسناد و اطلاعات مورد نیاز را از طریق رایانه و با استفاده از شبکه های داخلی شرکت با یکدیگر مبادله نمایند . ویژگی مذکور بخصوص با توجه به پراکندگی جغرافیایی شرکت و تعداد شرکتهای تحت پوشش از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد .

۹/۳- SB. کمیته جانشینی

این کمیته مسئولیت رسمی تدوین خط مشی ، دستورالعملهاو آئین نامه های اجرایی نظام و همچنین نظارت بر حسن اجرای فعالیتهای حوزه های مختلف ، رفع موانع و مشکلات احتمالی و تهیه و تنظیم گزارش های تحلیلی از روند پیشرفت نظام و انجام ارزیابی های دوره ای و منظم براساس ماموریت ، رسالت و رویه های مصوب برنامه ریزی جانشینی از فرآیند و عملکرد نظام در موارد ذیل را بر عهده دارد :

- روش های تعیین و پیش بینی نیروی انسانی مورد نیاز
- روش های تعیین سمتهای کلیدی
- چگونگی کارکرد و تعیین مدل های شایستگی
- نحوه عملکرد مراکز ارزیابی
- نحوه عملکرد سیستم ارزیابی کارکنان ذخیره جانشینی
- نحوه عملکرد سیستم آموزش و توسعه کارکنان
- نحوه عملکرد سیستم اطلاعات و پشتیبانی تصمیم
- تنظیم خط مشی استفاده از عرضه خارجی نیروهای مستعد (External Resource Supply)

(

- چگونگی اتخاذ تصمیم در ارتباط با جایگاههایی که امکان استفاده از نیروهای مستعد خارج از سازمان را دارا می‌باشند .
- و ...
- ساختار این کمیته معمولاً متشکل از مدیران ، کارشناسان ارشد و نمایندگان واحدهای مهم شرکت بوده که با حکم رسمی مدیر عامل شرکت منصوب و ریاست آن را مجری یا هماهنگ کننده ارشد طرح (به انتخاب مدیر عامل) برعهده دارد . ساختار رسمی و وظایف کمیته جانشینی پس از تصویب و ابلاغ مراجع رسمی رسمیت می‌یابد .

۹/۴- SPPA . مدیریت سیستم ارزیابی عملکرد ذخایر جانشینی

موفقیت نظام جانشینی تا حد زیادی در گرو کارآیی و نحوه عملکرد سیستم ارزیابی کارکنان مشمول ذخیره جانشینی می‌باشد . به عبارت دیگر قرار گرفتن کارکنان درون ذخیره جانشینی و تعیین جایگاه آنان از بُعد ارتقاء پذیری ، به معنی پایان یافتن ارزیابی‌ها نبوده و فرآیند ارزیابی کلیه کارکنان درون ذخیره جانشینی ، متناسب با قابلیت‌ها و توانمندیهای مورد نیاز برای وظیفه و نقشی که کاندیدای تصدی آن در آینده می‌باشند بصورت مستمر ادامه می‌یابد . همانطور که پیشتر نیز بدان اشاره شد. عموم صاحب‌نظران حوزه مدیریت و برنامه ریزی جانشینی ، بدلیل ناکارآمدی سیستم های سنتی ارزیابی عملکرد که رویکردی گذشته محور دارند قائل به طراحی سیستم ارزیابی عملکرد ویژه نظام جانشینی (با رویکردی آینده محور) در درون نظام جانشینی و جایگزینی می‌باشند .

در این رویکرد از مدل شایستگی های رسته ها و رشته های شغلی به عنوان مبنایی برای ارزیابی های آتی استفاده می‌گردد . به بیان دیگر در فرآیند ارزیابی ، بجای توجه به عملکرد گذشته فرد به ارزیابی ویژگیهای اصلی کارمند نظیر مهارت های ادراکی ، انگیزه ، توانایی و قابلیت های فردی با ویژگیهای و قابلیت های سمتی که فرد برای تصدی آن در آینده کاندید شده است می‌پردازد .

هرگاه این رویکرد بصورت منظم پی گیری شود . اطلاعات مفیدی به منظور آماده کردن کارمندان (درون ذخیره جانشینی) برای کسب صلاحیتهای مورد نیاز برای سمتهای آتی ایجاد نموده و همچنین ابزارمناسبی است برای شناسایی کارمندانی که به دلیل عدم کسب استانداردهای لازم مشمول خروج از ذخیره جانشینی شناخته می‌شوند .

جدول تعریف علائم اختصاری به کار رفته در مدل :

I. فرد	DCM. تصمیم گیری در حوزه مدیریت مسیر شغلی
J. شغل	SPPA. ارزیابی عملکرد ذخایر جانشینی
O. سازمان و ساختار	OTDS. نظام آموزش و توسعه سازمان
BS. استراتژی کسب و کار	HRS. استراتژی منابع انسانی (شرکت)
CM. مدیریت و برنامه ریزی مسیر شغلی	PMS. مدیریت و نظارت طرح
SB. کمیته جانشینی	SPA. رویه های برنامه ریزی جانشینی
AC. مرکز ارزیابی	SPM. ماموریت و رسالت برنامه ریزی جانشینی
SPP. خط مشی برنامه ریزی جانشینی	SPIDSS. سیستم اطلاعات و پشتیبانی تصمیم
SPV. ارزشهای حاکم بر نظام جانشینی	SHRIS. استراتژی منابع انسانی در جانشینی
CBS. چشم انداز و استراتژی کلان شرکت	

منبع : چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی؛ تهران؛ تیر ماه ۱۳۸۷