

نظارت، ارزیابی و تعدیل و تنظیم منظم دارد. سازمان‌ها باید معیارهایی از جمله نرخ‌های ماندگاری، نرخ‌های ارتقای داخلی و موفقیت جانشینان در نقش‌های جدید را پیگیری کنند. این داده‌ها می‌توانند نسخه‌های آینده فرآیند جانشین پروری را قوی‌تر و کارآمدتر کنند.

غلبه بر چالش‌های جانشین پروری

با وجود مزایای چشمگیر جانشین پروری، بسیاری از سازمان‌ها در اجرای موفق آن دچار مشکل می‌شوند. منابع رایجی وجود دارند که سد راه پیاده‌سازی این برنامه می‌شوند. از جمله:

۱- عدم استقبال رهبران ارشد. برنامه‌های جانشین پروری اغلب به دلیل فقدان تعهد و حمایت از سوی رهبران ارشد شکست می‌خورد. حدود ۷۰ درصد از برنامه‌های جانشین پروری ظرف دو سال به دلیل عدم برخورداری از حمایت رهبران ارشد با شکست مواجه می‌شوند.

۲- مقاومت در برابر تغییر. برخی از کارکنان یا رهبران سازمان از تغییرات یا به خطر افتادن جایگاه خود می‌ترسند. مدیریت مناسب تغییر و ارتباطات بازمی‌تواند به کاهش این قبیل ترس‌ها کمک کند و به این دسته از کارکنان نشان دهد که جایگاهشان در این فرآیند کجاست.

۳- منابع محدود. جانشین پروری می‌تواند هزینه بر باشد و نیاز به زمان، نیرو و پول اختصاصی دارد. شرکت‌ها باید اولویت را به برنامه‌های جانشین پروری برای نقش‌های حیاتی بدهند و برای اطمینان از موفقیت برنامه، منابع لازم را برای این کار فراهم کنند.

۴- داده‌ها و معیارهای ناکافی. جانشین پروری قوی به داده‌ها و معیارهای دقیق متکی است که شامل ارزیابی استعداد، ارزیابی عملکرد و نیاز سازمانی است. پس سرمایه‌گذاری روی ابزار و تکنولوژی مناسب برای ثبت و تحلیل این داده‌ها مهم است.

شرکت‌های بزرگی همچون دیزنی، استارباکس، مایکروسافت، جنرال الکتریک، فورد، تویوتا، دل و نایکی در فرآیند جانشین پروری به مشکل خورده‌اند. پژوهش سال ۲۰۲۴ موسسه اسکوتلر نشان می‌دهد که بزرگ‌ترین شرکت‌های جهان در انتشار جزئیات برنامه‌های جانشین پروری خود با مشکل مواجه‌اند. تنها ۲۰ درصدشان برنامه جامع جانشین پروری خود را ارائه می‌دهند و فرآیند جانشین پروری ۸۵ درصد از شرکت‌های بزرگ فاقد شفافیت است که خود نشان دهنده فقدان حضور یک برنامه ریزی دقیق و مشخص است.

این نمونه‌ها نشان می‌دهند شرکت‌های بزرگ چگونه در مسیر جانشین پروری مدیرعامل خود با چالش مواجه شده‌اند. پیچیدگی‌های شناسایی، آماده‌سازی و انتقال رهبران جدید نیازمند آینده‌نگری استراتژیک و برنامه ریزی قوی است تا از اختلافات اما در این میان شرکت‌هایی هم هستند که فرآیند جانشین پروری را به خوبی مدیریت و پیاده‌سازی کرده‌اند. شرکت آبی بی‌ام فرآیند انتقال مدیران اجرایی خود را به سهولت طی کرده و اطلاعات دقیقی در خصوص فرآیند این انتقال منتشر کرده که شامل جدول زمانی و معیارهای انتخاب جانشینان می‌شود. شرکت داروسازی فرانسوی «سونافی» هم با توضیح مهارت‌ها و تجربیات مورد نیاز برای نقش‌های مدیریتی و تشریح نحوه شناسایی و تعلیم رهبران بالقوه نشان داده که می‌داند به دنبال چیست و برنامه جانشین پروری فکر شده‌ای دارد که شفاف و گویاست.

جانشین‌های هرگز آسان نیست

چون فرآیند جانشین پروری بر افرادی در موضع قدرت سوار کرد و ذاتا سیاسی است. پس مدیریتش مشکل است. در این بین، جانشین‌های برنامه ریزی شده به دلیل تقابل مدیران ورودی و خروجی و حضور سه بازیگر قدرتمند (هیات مدیره، مدیر فعلی و مدیر آینده) که هر یک اهداف خود را دارند، از همه پیچیده‌تر هستند. در چنین شرایطی بهترین راهکار این است که بازیگران کلیدی روابط بین فردی خود را عمیق‌تر کنند، بیشتر از انتظارات و اهدافشان بگویند، به خواسته‌ها و نیازهای همدیگر احترام بگذارند، گوش شنوا داشته باشند و به دنبال زمینه‌های مشترک همکاری بگردند.



بررسی یک تجربه!

دلایل شکست غول‌های کسب و کار در جانشین‌پروری

ببینید اصلا تمایلی به نقش پیشنهادی شما دارند یا نه. با این کار خط تولید پایداری از استعداد به وجود می‌آورد که تضمین می‌کند همیشه گزینه‌ای برای پر کردن نقشی حیاتی داشته باشید.

۳- توسعه جریان پایدار استعداد

این مرحله بر انتقال دانش تمرکز دارد. سازمان‌ها می‌توانند بر اساس ارزیابی مرحله قبل، برای آموزش جانشین‌های شناسایی‌شده برنامه ریزی کنند. باید این برنامه‌ها به گونه‌ای طراحی شوند که آن‌ها را در مسیر درست هدایت کنند. سعی کنید در سازمانتان فرهنگ اشتراک دانش را نهادینه کنید، نه حبس اطلاعاتی توسط یک نفر. کارکنان با سابقه باید با جانشینان احتمالی شان کار کنند. این فرآیند سه دستاورد دارد: کاهش از دست دادن دانش، بهبود روحیه کارکنان جوان‌تر و افزایش احتمال ماندن آنها. در نهایت، این انتقال دانش توانایی آموزشی کارکنان ارشد را می‌آزماید که در درازمدت از آن‌ها رهبران سازمانی قوی تری می‌سازد.

۴- اجرای برنامه‌های جانشینی

حفظ خط تولید استعداد به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتوانند برنامه‌های جانشینی شان را پیاده‌سازی کنند. همچنین فرآیند انتقال دانش را ساده‌تر و امکان آموزش ضمن خدمت را فراهم می‌کند و وقتی نقشی کلیدی خالی شود، جانشینی با سهولت بیشتری انجام می‌گیرد. به این ترتیب، اگر شکاف استعدادی رخ دهد، بهترین رهبران منابع انسانی شما می‌توانند برای همکاری با تیم‌های استخدام داخلی از منابع مناسب تهیه شده استفاده کنند و برای ارتقا یا جذب استعدادهای برتر برنامه‌ای ترتیب دهند.

۵- نظارت و ارزیابی

مانند اکثر برنامه‌های منابع انسانی، جانشین پروری فرآیندی مستمر است و نیاز به

شده و همین، نیاز به آماده‌سازی رهبری اجرایی برای به دست گرفتن زمام امور را در سازمان‌هایی که با تغییرات و اختلالات قابل‌توجهی مواجه‌اند، بیشتر می‌کند.»

رویکرد موفق فرآیند جانشین پروری

شرکت‌ها باید برای موفقیتشان در فرآیند جانشین پروری رویکردی عملی را در پیش بگیرند. ممکن است مراحل این فرآیند برای هر سازمانی کمی متفاوت باشد، اما به طور معمول یک فرآیند برنامه ریزی جانشینی پنج مرحله دارد:

۱- شناسایی نقش‌های حیاتی

اولین قدم پیدا کردن نقش‌ها و موقعیت‌هایی است که برای موفقیت سازمان حیاتی هستند؛ نقش‌هایی که برای عملکرد، استراتژی و رشد بلندمدت سازمان کلیدی باشند. ممکن است لازم باشد از متخصصان حوزه کسب‌وکار یا مشاوران کمک بگیرید تا دیدگاهی خارجی به دست بیاورید. نرخ ترک شغل را تحلیل کنید و تاثیر جاهای خالی این نقش‌ها را ببینید. رویکرد کل به جزء داشته باشید. ابتدا سازمان را به عنوان یک کل در نظر بگیرید. بعد آن را به بخش‌هایش تقسیم کنید. در گام بعد به نقش‌های مشخص هر بخش بپردازید. هنگام تهیه این فهرست، داده‌هایی همچون پروفایل شغلی نیروها، صلاحیت و سوابقشان را هم جمع‌آوری کنید.

۲- ارزیابی استعدادهای داخلی

پس از شناسایی نقش‌های حیاتی، نوبت ارزیابی استعدادهای داخلی شرکت است تا کارکنان آینده‌دار مشخص شوند. این کارکنان می‌توانند برای نقش‌های مدیریتی یا تخصصی تعلیم ببینند و آماده شوند. ارزیابی کارکنان می‌تواند شامل ارزیابی عملکرد، سنجش استعداد و شناسایی فرصت‌های رشد باشد. بعد از شناسایی این کارکنان، با آن‌ها و مدیرانشان صحبت کنید تا نقاط نیازمند آموزش و بهبودشان را پیدا کنید.

شکست فرآیند تغییر مدیرعامل اغلب به این دلیل است که رهبر جدید سازمان مهارت لازم برای مدیریت سازوکار قدرت را ندارد.

یکی از بزرگ‌ترین شکست‌های باب ایگر، مدیرعامل سابق ابرشرکت دیزنی ناتوانی اش در ارائه جانشینی لایق بود. او در پانزده سالگی که مدیرعامل این شرکت بود، چهار بار بازنشستگی اش را به تاخیر انداخته و گزینه‌های جایگزینش را رد کرده. اما چنین مشکلی از کجا نشأت می‌گیرد؟

به گزارش بازارکار از دنیای اقتصاد، شکست فرآیند تغییر مدیرعامل اغلب به این دلیل است که رهبر جدید سازمان مهارت لازم برای مدیریت سازوکار قدرت را ندارد. سازوکار قدرت مقوله پیچیده‌ای است، چون بازیکنان کلیدی آن، یعنی هیات مدیره، مدیرعامل سابق و مدیرعامل جدید، مقاصد متفاوتی دارند. جانشین‌های تعیین شده باید این سازوکارها و نحوه تاثیرگذاری بر ذی‌نفعان کلیدی را درک کنند. پس احتمالا انتخاب مدیرعامل بعدی، مهم‌ترین تصمیم هر شرکتی است. یک جانشینی ناموفق می‌تواند کار کارکنان را مختل کند، باعث فرار استعدادهای شود، به اعتبار شرکت آسیب برساند، ارزش زیادی را از بین ببرد و میراث مدیرعامل قبلی و هیات‌مدیره را نابود کند.

اهمیت بی سابقه جانشین پروری

شرکت‌ها برای موفقیت در بازار رقابتی امروز، باید از پیش برنامه ریزی کنند. یکی از جنبه‌های برنامه ریزی که اغلب نادیده گرفته می‌شود، اما تاثیرات بزرگی بر تداوم و موفقیت سازمان دارد، برنامه ریزی برای جانشین پروری است. این استراتژی شامل شناسایی نقش‌های حیاتی کسب و کار و ایجاد خط تولید پایدار استعداد است تا هنگام ترک کار رهبران سازمان یا کارکنان کلیدی، انتقال قدرت به خوبی و بدون کوچک‌ترین آسیبی به سازمان و نیروها صورت بگیرد. برنامه ریزی‌های جانشین پروری برای همه کسب و کارها در تمام صنایع و در هر اندازه‌ای اهمیت دارد. اما آنچه اهمیت این مسأله را از هر زمان دیگری بیشتر کرده، چالش‌ها و عدم قطعیت‌های جدیدی است که جهان با آغاز دوران پس از پاندمی با آن مواجه شده. کسب و کارها بدون یک استراتژی بلندمدت، تداوم و مدیریت استعدادهایشان را به خطر می‌اندازند و خود را آسیب پذیر می‌کنند.

بحران‌های جهانی و کهنسالی

رویدادهای چند سال گذشته اهمیت چابکی، تاب آوری و آمادگی برای آینده را در سازمان‌ها نشان داده‌اند؛ به‌خصوص هنگامی که پاندمی کرونا کسب‌وکارهای بسیاری را مجبور کرد با شرایط سخت و سنگینی مقابله کنند. از سوی دیگر، تغییرات حاصل از پاندمی دیدگاه کارکنان به کار را تغییر داد. حالا کارکنان برای بازنشستگی لحظه شماری می‌کنند یا اگر موقعیت کاری بهتری به دست بیاورند، بلافاصله کارشان را ترک می‌کنند و این مسأله به بروز پدیده‌ای به نام «استعافی بزرگ» یا «سونامی ترک کار» منجر شد. در سال ۲۰۲۱ تقریباً ۴۸ میلیون نفر کار خود را ترک کردند و ۴۳.۵ میلیون نفر دیگر هم در سال ۲۰۲۲ استعفا دادند. مدیران عامل هم از این قضیه مستثنی نیستند. در همین سال ۱۳۳۷ مدیرعامل به دنبال فرصت بهتری رفتند که نسبت به آمار سال ۲۰۲۰، ۱۸ درصد افزایش داشت. طبق تحقیقات شرکت داده‌های جهانی بوردکس، تغییرات نقش‌های اجرایی شرکت‌های فورچون ۱۰۰۰ در سال ۲۰۲۲ برای سه نقش کلیدی مدیرعامل، مدیر مالی و مدیران اجرایی افزایش یافته است، که احتمالا به دلیل تجمع بازنشستگی‌های به تعویق افتاده در دوران پاندمی است.

افزایش بی‌امان بازنشستگی‌های نسل بیبی بومر، که در سال‌های اخیر سرعت گرفته هم فشار بیشتری بر جانشین پروری وارد می‌کند. اریک کلارک، از مدیران شرکت مشاوره دلویت می‌گوید: «تمرکز بیشتر بر جانشین پروری به عنوان یکی از عناصر پایدار توسعه اجرایی، یکی از اولویت‌های مهم سازمان‌ها و مدیران فعلی است. تغییرات جمعیتی سال‌های اخیر در حالی رخ می‌دهد که محیط کار پویاتر و پیچیده‌تر از همیشه

دعوت به همکاری

شرکت ایمن صنعت مدرن جهت تکمیل کادر خود در استان تهران، شهر تهران از متقاضیان واجد شرایط دعوت به همکاری می‌کند:

تکنسین فنی

شرایط احراز:
جنسیت: آقا و خانم
مقطع تحصیلی: کاردانی
رشته تحصیلی: الکترونیک، برق
مقطع تحصیلی: حداقل کاردانی
آشنایی با تجهیزات اتوماسیون صنعتی
تمام وقت شنبه تا چهارشنبه ۹ تا ۱۷
پنشنه ۹ تا ۱۳
مزایا:
حقوق توافقی - بیمه

داوطلبان واجد شرایط جهت ارسال رزومه و کسب اطلاعات بیشتر به سایت اینترنتی ذیل مراجعه نمایند.

<https://bazarekar.ir/000fLe>

دعوت به همکاری

شرکت تولیدی و صنعتی فولاد گالوانیزه هوشیار در تهران (منطقه ۱۸، شاد آباد) جهت تکمیل کادر خود از متقاضیان ساکن استان تهران استخدام می‌نماید

حسابدار آقا

نوع قرارداد: تمام وقت
سابقه کار: دارای سابقه کار
شرایط احراز:
داشتن گواهی پایان خدمت سربازی
دو سال سابقه کار حسابداری
آشنایی با سپیدار
داشتن آشنایی با اکسل (متوسط)
تسهیلات و مزایا:
بیمه - بیمه تکمیلی - مزایای رفاهی
حقوق ثابت - اضافه کاری

داوطلبان واجد شرایط جهت ارسال رزومه و کسب اطلاعات بیشتر به سایت اینترنتی ذیل مراجعه نمایند

<https://bazarekar.ir/000fLQ>

دعوت به همکاری

شرکت دمیر صنعت پارت جهت تکمیل کادر خود در استان تهران، شهر قدس (شهرک صنعتی زاگرس) از متقاضیان واجد شرایط دعوت به همکاری می‌کند.

عنوان شغلی	شرایط احراز
کارشناس کنترل کیفیت	جنسیت: آقا مقطع تحصیلی: دیپلم، کاردانی، کارشناسی سابقه کاری: ۲ سال استان مورد نیاز: تهران شهر مورد نیاز: قدس آشنایی با ابزارهای اندازه گیری کنترلی و بازرسی حین فرآیند، کنترل ورودی و محصول نهایی نقشه خوانی صنعتی و GD&T آشنایی با استاندارد خودروبی و ... آشنایی به MSA و SPC مزایا: بیمه - صبحانه - حقوق و مزایای مکفی

داوطلبان واجد شرایط جهت ارسال رزومه و کسب اطلاعات بیشتر به سایت اینترنتی ذیل مراجعه نمایند.

<https://bazarekar.ir/000fL7>

دعوت به همکاری

شرکت آماده لذیذ در تهران جهت تکمیل کادر خود از متقاضیان ساکن استان تهران استخدام می‌نماید

کارشناس ترید و مارکتینگ زنجیره‌ای آقا

نوع قرارداد: تمام وقت
سابقه کار: دارای سابقه کار
ساعات کاری: شنبه الی چهارشنبه ۸ الی ۱۷:۳۰
شرایط احراز:
سن بین ۲۵ تا ۳۵ سال
سفرهای کاری: در ماه دارد
قابل به حضور در روزهای تعطیل و اضافه کاری
شاخص‌های کلیدی:
۱ سال سابقه کار در گروه شغلی مشابه
سابقه کار در صنایع غذایی، صنعت خرده فروشی و فروشگاه‌های زنجیره‌ای
کاردانی یا کارشناسی رشته‌های مدیریت، بازرگانی، تبلیغات و کسب و کار
تسهیلات و مزایا:

بیمه - بیمه تکمیلی - پاداش - پورسانت - وام - هدایای مناسبی

داوطلبان واجد شرایط جهت ارسال رزومه و کسب اطلاعات بیشتر به سایت اینترنتی ذیل مراجعه نمایند.

<https://bazarekar.ir/000fLP>

دعوت به همکاری

شرکت تجهیزات مصرفی پزشکی کارن طب روماک در تهران جهت تکمیل کادر خود از واجدین شرایط زیر دعوت به همکاری می‌نماید:

عنوان شغلی	شرایط احراز
کارگر	آقا ساعت کاری: تمام وقت (شنبه تا چهارشنبه از ۹ تا ۱۷) مقطع تحصیلی: دیپلم سابقه کاری: ۲ سال حقوق: از ۱۰ میلیون تومان جهت امور ابدارخانه و انبار ورود و خروج بار که کار سبک هستش جای خواب نداریم صبحانه با شرکت ناهار باخودتان

داوطلبان واجد شرایط جهت ارسال رزومه و کسب اطلاعات بیشتر به سایت اینترنتی ذیل مراجعه نمایند.

<https://bazarekar.ir/000fLL>