

جانشین پروردی در نظام سلامت

Succession in the health system

اهداف آموزشی

- آمید است خوانندگان محترم پس از مطالعه :
- ◆ با کلیات و تعاریف مبحث جانشین پروردی آشنا شوند.
 - ◆ اهمیت مقوله جانشین پروردی در نظام سلامت را درک کنند.
 - ◆ باروشهای جانشین پروردی برای سازمان‌های سلامت محور آشنا شوند.



تعريف جانشین پروردی

Succession فرآیندی است که در آن مدیریت کسب و کار از یک نسل به نسل بعدی منتقل می‌شود. از آنجا که ممکن است بین شایستگی‌های جانشین و شایستگی‌های مورد نیاز وی برای مدیریت اثربخش سازمان شکافی وجود داشته باشد، اجرای مناسب برنامه‌های جانشین پروردی یکی از عوامل کلیدی موفقیت در فرآیند جانشینی به شمار می‌آید.

با مروری بر ادبیات، سه روش اصلی را برای جانشین پروردی می‌توان یافت که عبارتند از: ۱. تحصیل و آموزش رسمی (کسب مدرک دانشگاهی یا فنی) ۲. کارکردن درون یا بیرون بنگاه یا سازمان ۳. منتورینگ که در فرهنگ فارسی از آن به عنوان استاد و شاگردی یا هرشدی نام برده می‌شود.

مهندس سید گاظم بحرینی

رئیس اداره فناوری اطلاعات و ارتباطات
مرکز بهداشت استان خراسان رضوی



مقدمه

در جهان پر رقابت کنوی، سازمان‌ها و شرکت‌هایی امکان بقا و استمرار فعالیت دارند که برای آینده خود برنامه‌ریزی‌های لازم را انجام داده باشند و پیش‌بینی واقع بینانه‌ای از وقایع پرچالش آتی را مدنظر قرار دهند. دیگر گذشته جراغ راه آینده نیست و سرعت تحولات و دگرگونی‌ها گواه این مدعای است. دیگر نمی‌توان وقایع آینده را به بخت و اقبال و اگذار کرد یا با آزمون و خطا و روزمرگی به توسعه یافتنی دست یافت. از مهم‌ترین راهکارهای توسعه و بقا، برنامه‌ریزی جانشین پروردی سازمان‌ها بوده و به دنبال ایجاد انگیزه برای ماندگاری نیروهای توانا در سازمان‌ها و افزایش فرهنگ شایسته گزینی و ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان است. «پیتر دراکر» درباره اهمیت جانشین پروردی در سازمان‌ها، قاطعانه می‌گوید: اگر ما در دنیای مدیریت امروز فقط در یک چیز اتفاق نظر داشته باشیم و به صورت قطعی درباره آن حرف بزنیم، این است که «رهبران ساخته می‌شوند و به دنیا نمی‌آیند» و باید در سازمان‌ها یک روش نظاممند وجود داشته باشد که بتوانیم استعدادها و مهارت‌های مورد نیاز آینده را توسعه و پرورش بدهیم.

۸۲

اهمیت و ضرورت جانشین پروری

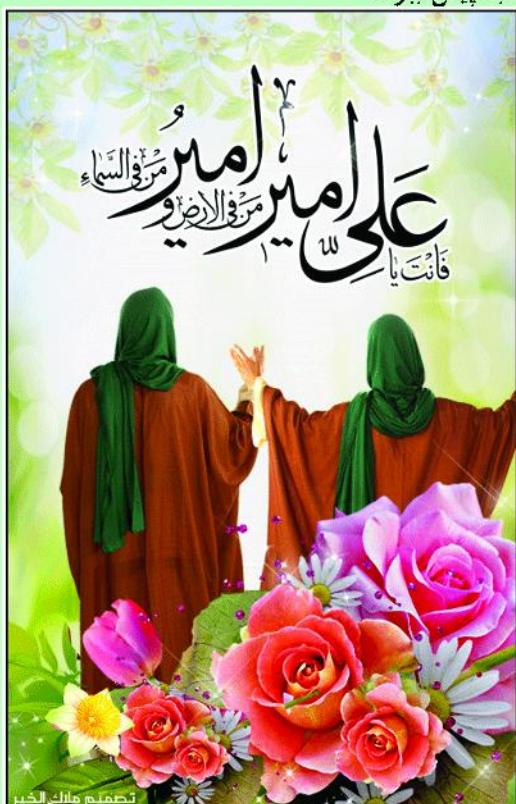
در مجموع به نظر می‌رسد، صنعت مراقبت‌های بهداشتی درمانی نسبت به سایر صنایع و رشته‌ها در تلاش برای برنامه‌ریزی جانشین پروری عقب مانده است.

بر اساس یک تحقیق در سال ۲۰۰۴، سازمان‌ها سه دلیل اساسی زیر را برای استفاده از سیستم مدیریت جانشین پروری ذکر کرده‌اند:

- * کمک به اجرای طرح‌های راهبردی سازمانی
- * شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزاری برای آموزش‌های هدفمند، پرورش و توسعه کارکنان
- * ایجاد منبعی از کارکنان مستعد که قابلیت ارتقا دارند (خزانه استعداد)

جانشین پروری در سیره بزرگان اسلام و ایران

در دین اسلام واقعه غدیر روش‌ترین گواه و مصدق در اهمیت جانشین پروری است که طی آن رسول اکرم (ص)، حضرت علی (ع) را که از کودکی پرورش داده بود به عنوان جانشین خود معرفی می‌کند تا فاله مسلمانان را به سلامت به پیش ببرد.



اهمیت مدیران و سبک‌ها و شایستگی‌های آن‌ها از روندی روزافزون برخوردار شده است و در حال حاضر کار تیمی، تشریک مساعی و پرورش کارکنان، مهم‌ترین ابعاد مدیریت و سبک‌های مدیریتی است و توجه به نیازهای روانشناسی مردم به مرکز ثقل مدیریت تبدیل شده است، مدیران حال و آینده باید در الهام بخشیدن به کارکنان و رهبری تیم‌های کاری، توانا باشند، لذا برنامه‌های تربیت مدیران جدید نیز باید معطوف به این شایستگی‌ها و مهارت‌ها باشد. برنامه تربیت جایگزین برای مدیران یک سازمان موفق علاوه بر جنبه‌های عمومی از قبیل تفکر هنسجم، هوش بالا، تجربیات متنوع و جهانی، سه خصوصیت اصلی شامل: انرژی زیاد، توانایی القای انرژی به دیگران و جسارت با شجاعت جابه‌جاکری در مواجهه با این بن بست را در برنامه‌های تربیتی خود دارند. پرورش مدیران باید هنکی به برنامه متوازن و همزمان در هر دو عرصه فنی و مدیریتی باشد. برنامه‌ریزی جانشینی در هر حوزه و صنعتی از اهمیت راهبردی برخوردار است. سازمان‌های مراقبت سلامت از نیاز به برنامه جانشین پروری مستثنی نیستند. این برنامه انتقال آرام قدرت را از رهبری به رهبر دیگر، توانایی سازمان برای حفظ حرکت روبه جلو و همچنین رسیدن به اهداف عملیاتی و مالی را تضمین می‌کند. چنین مشهور است که وزارت‌خانه‌های بهداشت در کشورهای با درآمد کم و متوسط، جزو مؤسسات دارای بالاترین بوروکراسی و کم اثربخش ترین مدیریت در بخش دولتی هستند. با وجود این که در همه نظام‌های سلامت، تعداد بسی شماری از افراد معهود و ماهر حضور دارند که می‌توانند در همه سطوح به ارتقای سلامت در جوامع خود باری رسانند، دلیل اصلی وجود مشکلات در این بخش این است که متولیان سلامت از نقصان‌های خاصی در بینش و نگرش خود رنج می‌برند.



سازمان‌ها و شرکت‌های آرمانی راهکار جانشین پروری

شرکت‌های آرمانی در مقایسه با شرکت‌های رقبا، بیشتر اقدام به پرورش مدیران مستعد داخلی می‌کنند. این اقدام، گامی برای حفظ اصول و ارزش‌های این شرکت‌هاست.

از مجموع ۱۱۳ مدیر عامل شرکت‌های آرمانی که ما از وضعیت آنها خبر داریم، تنها ۵/۲ درصد از بیرون وارد شرکت شده‌اند. این رقم در شرکت‌های طرف مقایسه، ۱/۲۲ درصد است. تعبیر این ارقام آن است که شرکت‌های آرمانی ۶ برابر شرکت‌های طرف مقایسه، مدیران داخلی موجود را پرورش و ارتقا داده‌اند.

آنچه سبب تمايز شرکت‌های آرمانی از شرکت‌های طرف مقایسه می‌شود، کیفیت رهبری نیست بلکه مداومت در رهبری کیفی است. شرکت‌های آرمانی به پرورش مدیران و ارتقای آنها بیش از شرکت‌های طرف مقایسه، اهمیت داده و این کار در سازمان آنها نهادینه شده است. نمونه:

شرکت آرمانی: سونی شرکت طرف مقایسه: کن وود استعدادهای انسان را می‌توان به کوه بخ تشیه کرد. یک پنجم از این استعدادها آشکار بوده و به کار گرفته می‌شود و چهارپنجم بقیه، پنهان بوده و ممکن است هیچ گاه به کار نیابد. وظیفه برنامه‌های مدیریت استعدادها، کشف و به کارگیری آنهاست؛ بهنحوی که تحقق اهداف راهبردی سازمان را امکان‌پذیر سازد.

طبیعی است که سازمان‌ها به دلیل وجود برخی محدودیت‌ها، فقط می‌توانند درباره آن گروه از کارکنان خود که دارای استعدادهای برتر و مرتبط با جهت‌گیری راهبردی سازمان هستند، سرمایه‌گذاری بلندمدت و اصلی خود را متوجه کنند. به این گونه کارکنان High Fliers یا High Potentials می‌گویند.

شاید بتوان گفت که مهم‌ترین رکن جانشین پروری «تشخیص آدمهای آینده ساز» یا «کشف استعدادهای پنهان» است. می‌گویند روزی این سینا در نانوای کودکی را دید که از نانوا کمی آتش طلب می‌کند تا با آن تنور مادرش را روشن کند. نانوا به او می‌گوید، که ظرف یا وسیله‌ای برای بردن آتش بیاورد. پسر هم فوری با دودست خود مشتی خاک برمه دارد و به نانوا می‌گوید آتش را روی آن قرار بده. سپس به سرعت آتش را به خانه می‌رساند و تنور را با آن روشن می‌کند. این سینا که از کار کودک متبحیر مانده بود ملتمنسانه از پدر او می‌خواهد تا تربیت و آموزش کودک را به وی بسپارد. این کودک «ابوالحسن بهمنیار ابن مرزبان دیلمی» بود که کتاب علمی، فلسفی «التحصیل» را درباره تغییر و دگرگونی هستی نوشت. هزاران نمونه دیگر از این دست وجود دارند که حاصل کشف استعداد و پرورش آن بوده‌اند.

نحوه شناسایی الگوهای شایستگی

برای شناسایی الگوی شایستگی در یک سازمان یا شرکت از روش‌های ذیل می‌توان بهره برد.

* بررسی مبانی نظری، پیشینه تحقیق و انواع الگوهای شایستگی کاربردی در سازمان‌های مشابه

* بررسی اهداف، چشم‌اندازها و سیاست‌های اجرایی

مدل شایستگی‌های دولویکز

عقایدی	شخصی	ارتباطات	تعاملی	رهبری	نتیجه مداری
۱. جمع‌آوری اطلاعات	۱۳. اتفاق پذیری	۲۱. خودتان	۲۶. برخورد	۳۲. سازمانی	۳۸. ریسک‌پذیری
۲. تعطیل مسائل	۱۴. استلال	۲۲. ارتباطات توشاری	۲۷. قدرت فروز	۳۳. توانمندی‌سازی	۳۹. قابلیت
۳. تغییر عدی	۱۵. صداقت	۲۳. شهنشد	۲۸. حسابت	۳۴. ارزیابی	۴۰. حسن تجارتی
۴. افراط	۱۶. تحمل شمار	۲۴. بیان شاهن	۲۹. احتمال‌پذیری	۳۵. اینجاناتگری در دیگران	۴۱. توان
۵. قبول قانونی	۱۷. سازگاری	۲۵. زایه شفاف	۳۰. برخوبی	۳۶. رشد و توسعه درگران	۴۲. توجه به پیشین
۶. خلاصت	۱۸. آگاهی از جزئیات		۳۱. هنر اکار	۳۷. رهبری	۴۳. استحکام
۷. برخانه‌بری	۱۹. مدیریت خود				۴۴. خلاصت
۸. آینده‌گزگشی	۲۰. تغییر مداری				۴۵. مشتری‌داری
۹. آگاهی پروری					
۱۰. آگاهی مداری					
۱۱. افراد مخصوص					
۱۲.					

بسادگی می‌توان دریافت که روش منتوريتگ پس از کسب دانش و علوم مؤثر مرتبط در دوران آموزش برای سازمان‌های سلامت محور و وابسته به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی می‌تواند بهترین راهکار برای شناسایی شایستگی‌ها و تربیت جانشینان توانمند باشد. همان جانشین پروری باشد.

تربیت مدیران آینده یکی از مهم‌ترین راهکارهای توسعه سازمان‌هاست. از این طریق، اهدافی نظیر شایسته‌سالاری، ایجاد انگیزه برای رشد و بقا، ایجاد انگیزه برای ماندگاری کارشناسان در سازمان‌ها و ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان دنبال می‌شود.

نتیجه‌گیری

«بقای سازمان در گرو جانشینی افراد مؤثر در پست‌های کلیدی است».

منابع

■ رهبران نظام سلامت باید بحران جانشینی مدیران کلیدی را درک کنند و به رسمیت بشناسند و در برنامه‌ریزی‌های خود مد نظر قرار دهند.

■ بهترین سازمان‌ها به طور مؤثر سیستم‌های توسعه رهبری و جانشین پروری را با استفاده از ایجاد یک فرآیند

برنامه‌ریزی جانشینی اعطاف پذیر و سیال، ایجاد انجمان‌ها در سطح سازمان برای نشان دادن کارکنان دارای ظرفیت بالا به ذینفعان مختلف و ایجاد یک فرهنگ سازمانی حمایتی،

یکپارچه سازی کرده‌اند. سازمان‌های مراقبت‌های بهداشتی پاسخگو، در جست‌وجوی نسل بعدی رهبران، نیاز به شناخت دقیق محیط سازمانی را یک اصل شناخته‌اند.

■ این امر به تغییر در تمرکز به سمت یک رویکرد کسب و کار محور، بیشتر در تصمیم‌سازی بهداشت و درمان، قراردادن نیاز به برنامه‌ریزی جانشین پروری در خط مقدم برنامه‌ریزی سازمان‌های بهداشتی درمانی توسط مدیران و رهبران منجر شده است.

■ به نظر نگارنده با عنایت به این که در کشور، متأسفانه در بیشتر مشاغل بویژه مشاغل فنی و تخصصی با توجه به نداشتن مستندسازی اصولی و ضعف کارگروهی و همچنین بی‌توجهی به مقوله جانشین پروری همواره سازمان‌ها و شرکت‌ها هزینه‌های بالایی را در پرورش سرمایه انسانی متحمل می‌شوند.