تخطيط التعاقب الوظيفي

تخطيط التعاقب الوظيفي هو عملية إعداد الأشخاص لشغل الأدوار المهمة عندما يغادر شاغلوها الحاليون أو يتقاعدون أو ينتقلون إلى مناصب أخرى. وتصفه جمعية إدارة الموارد البشرية بأنه تحديد المعارف والمهارات والقدرات التي تحتاج إليها الأدوار الحرجة، ثم تطوير الأشخاص ليكونوا جاهزين لها. وهو يتجاوز مجرد تسمية بديل واحد لكل منصب. والتخطيط الجيد عملية مستمرة، وليس بحثاً في اللحظة الأخيرة. وتجعله أربع خطوات عملياً: تحديد الأدوار الحرجة، وإيجاد خلفاء جاهزين، وبناء خطط التطوير، والمراجعة المنتظمة.

1. تحديد الأدوار الحرجة

الخطوة الأولى هي تحديد الأدوار الحرجة. ويكون الدور حرجاً عندما يضر غيابه بالعمل ضرراً كبيراً، كمنصب يتطلب مهارات نادرة أو علاقات عميقة مع العملاء أو قرارات رئيسية. ونضع هذه الأدوار في القائمة أولاً، لأن أي منظمة لا تستطيع التخطيط لكل وظيفة. ولكل دور نصف المهارات والخبرات التي يحتاج إليها الخلف.

مثال: يسأل صاحب مخبز أي دور لا يستطيع المحل العمل من دونه. والجواب هو كبير الخبازين، وهو الوحيد الذي يعرف كل الوصفات، فيصنف صاحب المخبز هذا الدور حرجاً.

في العمل: يسأل كريم، مدير الموارد البشرية في شركة لوجستيات، أي الأدوار لا تستطيع الشركة العمل من دونها. فيحدد دور مدير العمليات ودورين لكبار المخططين على أنها أدوار حرجة، ويكتب المهارات التي يحتاج إليها كل دور.

2. إيجاد الخلفاء الجاهزين

الخطوة الثانية هي تحديد الخلفاء. وننظر في الأشخاص الذين يملكون الإمكانات والرغبة في النمو، ونحكم بصدق على مدى جاهزية كل منهم. وتصنف الجاهزية عادة إلى جاهز الآن، أو جاهز بعد سنة أو سنتين، أو جاهز لاحقاً. ووجود أكثر من خلف محتمل لدور حرج يقلل خطر الاعتماد على شخص واحد.

مثال: يلاحظ صاحب المخبز أن مساعداً يظهر مهارة واهتماماً. وبعد أن يسأل من يمكن أن يكون الخلف ومدى جاهزية كل شخص، يقدر أن المساعد سيكون جاهزاً بعد نحو سنة.

في العمل: يسأل كريم من يمكن أن يكون الخلف ومدى جاهزية كل شخص. فيسمي لدور مدير العمليات مخططاً جاهزاً بعد سنة وآخر جاهزاً لاحقاً. وهكذا يصبح لدى الشركة خياران.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

3. بناء خطط التطوير

الخطوة الثالثة هي بناء خطط التطوير. ويصبح الخلف جاهزاً بالخبرة وليس بالدورات وحدها، لذلك تشمل الخطط مهام تحد وإرشاداً وتعرفاً إلى أقسام أخرى. وتحدد كل خطة المهارات المطلوب بناؤها والإجراءات والدعم والإطار الزمني. وتسمية شخص خلفاً محتملاً ليست وعداً بالترقية، وينبغي أن توضح الخطة ذلك بجلاء.

مثال: يحصل مساعد الخباز على خطة تطوير: يتولى الوردية الصباحية، ويتعلم طلب المواد، ويقضي وقتاً مع صاحب المخبز. وبفضل خطة التطوير ذات الإطار الزمني، ينمو المساعد خطوة بخطوة.

في العمل: يتفق كريم مع المخطط الجاهز بعد سنة على خطة تطوير: قيادة فريق تخطيط عطلة نهاية الأسبوع، ومرافقة مدير العمليات، وحضور دورة قيادية. وبعد ستة أشهر، يدير المخطط اجتماعاً مهماً مع عميل وحده.

4. المراجعة والتواصل

الخطوة الرابعة هي المراجعة والتواصل بانتظام. فالناس يغادرون والأدوار تتغير ومواهب جديدة تظهر، لذلك تحتاج الخطة إلى مراجعة سنوية على الأقل. ويناقش القادة الخلفاء بصراحة في مراجعات المواهب، ويتحققون من التحيز حتى لا يهمل أصحاب القدرة. ويعرف الخلفاء بخطط تطويرهم، حتى لو لم يقدم أي وعد.

مثال: بعد سنة، يرى صاحب المخبز أن المساعد نما وأن موظفاً آخر يظهر إمكانات. وبمراجعة الخطة، يحدث صاحب المخبز قائمة الخلفاء.

في العمل: يراجع كريم الخطة كل سنة مع فريق القيادة. وعندما يغادر أحد المخططين، يحدث القائمة، وينتقل المخطط الآخر إلى خطوة تطوير جديدة. فتكون الشركة جاهزة عندما يتقاعد مدير العمليات.

الخاتمة

وخلاصة القول، يعد تخطيط التعاقب الوظيفي الناس للأدوار المهمة قبل أن تصبح الحاجة عاجلة. ويبدأ بتحديد الأدوار الحرجة وإيجاد الخلفاء المحتملين. ثم تحول خطط التطوير الإمكانات إلى جاهزية. وتبقي المراجعات المنتظمة الخطة حديثة وعادلة. والمنظمات التي تخطط مسبقاً تفقد غالباً معرفة أقل عندما يغادر الناس.

المصادر

• جمعية إدارة الموارد البشرية SHRM: أداة تحديث تخطيط التعاقب الوظيفي – https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/modernize-succession-planning
• ويليام روثويل (2010): كتاب Effective Succession Planning، الطبعة الرابعة، دار AMACOM.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)