

# اهمیت و چرایی «جانشین‌پروری»



**گزارش** امروزه با شدت گرفتن رقابت میان سازمان‌ها و مدیران کسب و کارها، شیوه‌های نوینی برای مدیریت بهتر طراحی و ارائه شده است که ردپای آن‌ها را می‌توان در بسیاری از مجموعه‌های موفق مشاهده کرد. جانشین‌پروری در سازمان نیز یکی از همین موارد است که تاکنون منجر به عملکرد بهتر و حتی نجات برخی سازمان‌ها از بحران‌های بزرگ شده است.

اگر می‌خواهید سرمایه فکری سازمان خود را حفظ کنید و کسب و کارتان را تداوم ببخشید، باید برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری را در اولویت برنامه‌های خود قرار دهید. به این ترتیب، چنانچه یکی از استعداد‌های برتر سازمان را از دست دادید، می‌توانید به سرعت از توانمندی شخص دیگری که به خوبی برای آن نقش آماده شده، بهره ببرید. توجه نکردن به کانال‌های ارتباطی مدیریتی، منجر به از دست رفتن مبالغ هنگفت می‌شود و نرخ خروج نامطلوبی را به دنبال دارد. ایجاد طرح‌های جانشین‌پروری در شرکت‌ها، به عملکرد بهتر آن‌ها کمک می‌کند. با استفاده از این طرح می‌توان تضمین کرد که هیچ وقفه برنامه‌ریزی نشده‌ای اتفاق نخواهد افتاد. به بیان ساده منظور از جانشین‌پروری ایجاد یک بانک اطلاعاتی جهت شناسایی کارمندان مؤثر در سازمان و پرورش آن‌ها در راستای تحقق اهداف مجموعه و حفظ بقای آن است. بنابراین جانشین‌پروری از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. تمامی سازمان‌ها باید نسبت به این استراتژی و اثر آن در سازمان آگاه باشند. حال بیایید بررسی کنیم که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری چیست و چگونه می‌توان به شکل گام‌به‌گام، استراتژی جانشین‌پروری را پایه‌ریزی کرد.

## تعریف جانشین‌پروری

جانشین‌پروری در سازمان یکی از مهم‌ترین استراتژی‌های هوشمند مدیریت استعداد است که با حفظ کارمندان با استعداد درون مجموعه، منجر به ماندگاری و قدرت هرچه بیشتر سازمان در میان رقبا می‌شود. در واقع این رویکرد بستری را فراهم می‌کند تا سازمان بتواند کارکنان با پتانسیل بالا را شناسایی کند و برای دریافت پست‌های کلیدی مجموعه هنگام وقوع چالش‌های سخت تجاری، پرورش دهد. به همین جهت

یکی از مهم‌ترین مراحل جانشین‌پروری ارائه آموزش‌های مختلف جهت ارتقای سطح مهارت کارمندان است. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فرایندی برای شناسایی جانشینان آینده برای نقش‌های حیاتی سازمان است. سازمان به دنبال شناسایی نیروهایی است که در صورت ارتقا یا خروج کارمند فعلی در یک موقعیت شغلی، می‌توانند وظایف آن نقش را به عهده بگیرند. به طور معمول سازمان‌ها برنامه‌های مذکور را برای ۱۲ ماه تا سه سال بعد برنامه‌ریزی می‌کنند تا فرد جانشین بتواند به شکلی جامع آموزش ببیند. برنامه جانشین‌پروری برای نقش‌های اجرایی، طولانی‌تر است و حداقل ۱۲ ماه بیشتر زمان برای اجرای آن صرف می‌شود. این برنامه‌ریزی روی همه نقش‌ها تمرکز نمی‌کند، بلکه بر نقش‌های کلیدی که برای رقابت‌پذیری و تداوم سازمان حیاتی هستند، تمرکز دارد. جایگزین کردن یک کارمند فروش تازه کار نسبتاً آسان است. با این حال، شما نمی‌خواهید جای خالی معاون فروش برای مدت طولانی، پر نشود.



## در این فرآیند چه رخ می‌دهد؟

همان‌طور که دریافتید جانشین‌پروری برای موقعیت‌های حساس و پست‌های کلیدی یک سازمان صورت می‌گیرد. امروزه یکی از مهم‌ترین مسائلی که بقای سازمان‌ها را تهدید می‌کند، کمبود نیروی انسانی مؤثر و کارمندی توانمند جهت پاسخ سریع به تغییرات محیط تجاری است. به همین جهت لازم است تمامی مدیران به میزان اهمیت و ضرورت این رویکرد در سازمان آگاه باشند تا بتوانند بهترین عملکرد را در مدیریت مجموعه و گذر از چالش‌ها داشته باشند. در همان ابتدای امر باید با بررسی نظام جانشین‌پروری در سازمان‌های مشابه یا تحقیق درباره پیشینه این رویکرد، تصویری درست از مسیر جانشین‌پروری ایجاد و محدوده‌ای مشخص برای اخذ تصمیمات آتی مجموعه تعریف کنید. در این مرحله، ارزیابی میزان تعهد کارمندان و شناسایی سمت‌های کلیدی از اهمیت بالایی برخوردار است. در فرآیند جانشین‌پروری بهترین و بااستعدادترین افراد انتخاب و پرورش داده می‌شوند. در بیشتر مواقع، این نوع برنامه‌ریزی با کاندیداهای داخلی

انجام می‌شود. به عنوان مثال، مدیر فروش برای پرکردن جایگاه معاون فروش آماده می‌شود، در حالی که معاون فروش برای تبدیل شدن به مدیرعامل جدید آموزش می‌بیند. پس از شناسایی موقعیت‌های شغلی حساس و کلیدی، باید مناسب‌ترین افراد به عنوان گزینه‌های جایگزینی در این سمت‌ها شناسایی شوند. در این مرحله باید نسبت به تمامی وظایف موقعیت مورد نظر آگاهی داشت تا توانمندترین فرد سازگار با این وظایف شناسایی شود. این مرحله خود نیز شامل دو مرحله است؛ در ابتدا پتانسیل‌های لازم برای دریافت موقعیت شغلی مورد نظر شناسایی شده و سپس میزان شایستگی افراد متناسب با این ویژگی‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. این فقط یک برنامه آموزشی برای توسعه کارمندان نیست، بلکه یک استراتژی جامع است که از کارکنان، فراتر از نقش‌ها و مهارت‌های فعلی آن‌ها، حمایت می‌کند.

## جلوگیری از خسارت

با جانشین‌پروری در منابع انسانی می‌توانید تهدیدهای ناشی از خروج مدیران ارشد و کارمندان مؤثر را کاهش داده و مجموعه خود را از بروز هرگونه خسارت یا ایجاد وقفه در عملکرد سازمان دور کنید تا اختلالی در موفقیت‌های تجاری شما ایجاد نشود. جانشین‌پروری بخشی از مدیریت استراتژیک منابع انسانی است که بستری جهت شناسایی درست نیازهای فعلی و آتی سازمان فراهم می‌سازد تا بتوان هم‌سوترین افراد را برای هر یک از موقعیت‌های شغلی انتخاب کرد. با اجرای این طرح می‌توان همواره مطمئن بود که شکافی در سمت‌های حساس به وجود نیامده و تداوم عملکرد سازمان برقرار خواهد بود.

برنامه‌ریزی مؤثر جایگزینی نیرو، برای اطمینان از اینکه کسب و کارتان به طور روان به کار خود ادامه دهد، ضروری است. یک طرح جانشین‌پروری قوی همچنین به پرورش نیروهای انسانی شما کمک می‌کند و مسیر شغلی روشنی را اختیارشان قرار می‌دهد که باعث تقویت تلاش‌های شما در زمینه تعلیق و حفظ کارکنان خواهد شد. اگر برای موقعیت‌های کلیدی خود گزینه جانشینی ندارید، اکنون زمان آن رسیده است که رویکردی پیشگیرانه اتخاذ کرده و برای آینده غیرقابل پیش بینی برنامه‌ریزی را آغاز کنید. جانشین‌پروری در سازمان یک رویکرد فرایندمحور است که در صورت عدم اجرای صحیح مراحل، کارآمد نخواهد بود. از همین رو در این مقاله سعی کردیم شما را با ابعاد آن و تأثیری که بر موفقیت سازمان دارد آگاه کنیم تا با توجه به این موارد شاهد بهترین موفقیت‌ها در سازمان باشید.

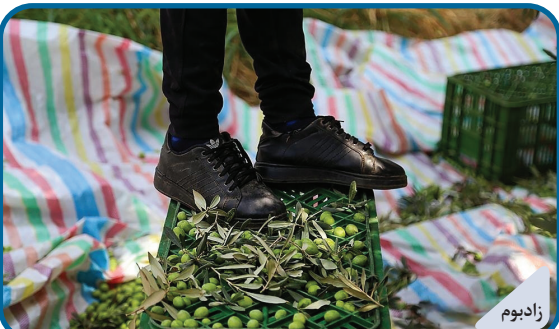
## نگرگاه

## کلیسایی کهن حوالی چالدران



قره کلیسای ماکو، کلیسای تادئوس مقدس یا کلیسای طاپاؤوس که به عنوان اولین کلیسای جهان مسیحیت شناخته می‌شود، از جاذبه‌های مذهبی و مکان‌های دیدنی آذربایجان غربی است که در ۲۰ کیلومتری چالدران واقع است و به همراه دو کلیسای زور زور و سن استپانوس، جزو میراث‌های جهانی ایران به شمار می‌روند. قره کلیسای یکی از زیباترین و پر نقش و نگارترین کلیساهای ارمنیان در ایران است. این کلیسای روی مزار تاتائوس؛ یکی از حواریون حضرت مسیح (ع) احداث شده است و تاریخچه ساخت آن بر اساس اسناد موجود، به بعد از شهادت تاتائوس مقدس توسط جانشین پادشاه ارمنستان می‌رسد. قره کلیسای آذربایجان غربی به عنوان قدیمی‌ترین کلیسای جهان شناخته می‌شود. این کلیسا در دل شهرها و روستاهای ترک‌نشین و مسلمان‌نشین قرار دارد و تجمع سالانه مسیحیان برای برگزاری مراسم مذهبی با استقبال قابل توجه شیعیان منطقه همراه بوده و برخی از مردم منطقه نیز میزبان مسافران این آیین مسیحی هستند. این بنای تاریخی و مذهبی به دلیل داشتن معماری بی نظیر در تیرماه سال ۱۲۸۷ در سی و دومین نشست میراث جهانی یونسکو در کبک کانادا، به همراه دو کلیسای سن استپانوس و زور زور در فهرست میراث جهانی به ثبت رسید. تاتائوس یکی از حواریون عیسی مسیح بود که در حدود سال ۴۰ میلادی به دعوت آبکار، پادشاه ارمنستان، برای تبلیغ دین مسیحیت راهی این سرزمین شد. بعد از مرگ آبکار، فردی به نام سانادرک به پادشاهی رسید. او دخترش که ساندخت نام داشت، دین مسیح را پذیرفتند اما اندکی بعد سانادرک این دین را ترک کرد و با تاتائوس به مخالفت برخاست. در سال ۶۶ میلادی تادئوس مقدس به همراه ساندخت و چند نفر دیگر که به دین مسیحیت ایمان آورده بودند، به دستور این پادشاه دستگیر شدند و پس از شکنجه به قتل رسیدند و تادئوس مقدس در مکان فعلی در مدفون شد. بعدها روی قبر او نمازخانه کوچکی ساختند و در قرن هفتم میلادی، این نمازخانه به کلیسای بزرگی تبدیل شد. قره کلیسا با معماری زیبا و چشم‌نواز خود، در میان کلیساهای ایران زبانزد است و ویژگی‌های منحصر به فردی دارد. از جمله مهم‌ترین شاخصه‌های قره کلیسا می‌توان به تزئین این اثر باستانی با داستان‌های شاهنامه اشاره کرد که زیبایی خاصی به این اثر بخشیده است. تکنیک و حجم‌پردازی این کلیسا هم در نوبه خود از کم نظیرترین پرداخت‌های هنرهای تجسمی است. نقش برجسته‌های کلیسا در نهایت زیبایی، ظرافت، تناسب و با مضامین مرتبطی به دست هنرمندان باذوق، با تجربه و با مهارت اجرا شده‌اند. این کلیسا در منطقه کوهستانی چالدران که مرتفع‌ترین منطقه استان آذربایجان غربی قرار دارد. ساختمان کلیسا در تپه کم‌ارتفاعی در دامنه کوه جای گرفته که از طرف مشرق بر دره کم عمقی مشرف است که در آن رودی جاری است. شما از طریق تبریز به قره کلیسا می‌رسید و در این مسیر از شهرهای مرند، قره ضیاءالدین و شوط عبور می‌کنید. از شوط تا قره کلیسا حدود ۳۵ کیلومتر است. این مکان تقریباً در میانه راه شوط به چالدران قرار گرفته است.

## برداشت زیتون - رودبار



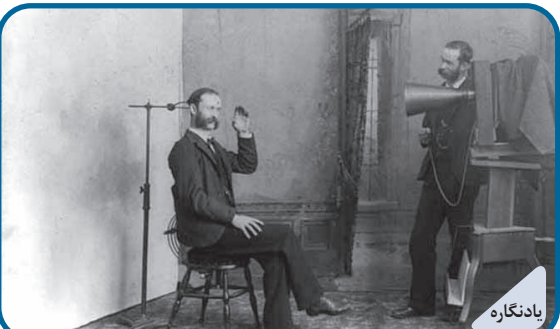
زادبوم

## من فم‌پیمیده‌ام که...

انسان‌ها در هیچ یک از ویژگی‌هایشان به اندازه نیکی کردن به هم نوعان خود به خدا نزدیک نمی‌شوند.

رواق

## نخستین عکاس جهان - ۱۸۲۶



یادنگاره

## گذرگاه کهنسالی



## بیماری‌های کبدی در کمین سالمندان



بیماری کبدی در سالمندان، یکی از بیماری‌های رایج در این دوره از زندگی افراد است. بیشتر افراد مسن مبتلا به بیماری‌های کبدی، به دلیل علائم نامحسوس، از وضعیت خود بی اطلاع هستند.

بر اساس مطالعات انجام شده، عوامل متعددی سبب ایجاد مشکلات کبدی در سالمندان می‌شود و بیشتر افراد مبتلا به آن، به دلیل ظاهر نشدن علائم از آن آگاهی ندارند. کبد در بدن انسان به عنوان دومین اندام بزرگ، در زمینه پاکسازی سموم بدن نقش بسیار مهمی را ایفا کرده و در صورت سستی شدن، می‌تواند بیماری‌های حاد را در بدن انسان به ویژه سالمندان ایجاد کند. این عضو یک اندام حیاتی است که بسیاری از وظایف مهم را جهت حفظ سلامت بدن انجام می‌دهد. از مهم‌ترین وظایف کبد در بدن می‌توان به حذف سموم از خون، ذخیره گلوکز، ذخیره انواع ویتامین و آهن و همچنین ساخت و تجزیه پروتئین و هورمون‌ها اشاره کرد. کبد یکی از مقاوم‌ترین اندام‌های حیاتی نسبت به دیگر اندام‌های بدن است اما در اثر تغذیه نادرست، سبک غلط زندگی و با افزایش سن، می‌تواند دچار برخی مشکلات و بیماری‌ها شود. ساخت پروتئین‌های خون که به لخته شدن، انتقال اکسیژن و حمایت از سیستم ایمنی کمک می‌کنند، تولید صفرا، ماده‌ای که برای کمک به هضم غذا لازم است، باری رساندن به بدن برای ذخیره قند (گلوکز) که به شکل گلیکوژن، پاکسازی بدن از مواد مضر موجود در جریان خون از جمله مواد مخدر و نوشیدنی‌های مضر و خرد کردن چربی‌های اشباع شده و ساخت کلسترول مهم‌ترین وظایف کبد در بدن هستند که اختلال در هر کدام می‌تواند ضررات جبران‌ناپذیری برای سالمندان به همراه داشته باشد. نکته حساس و نگران‌کننده این است که بیماری‌های کبد در سالمندان به صورت خاموش پیشرفت می‌کنند و تا زمان شناخته شدن باقی می‌ماند. ریشه اکثر بیماری‌ها در افراد، بد کارکردن، سوءتغذیه و وارد کردن فشار بیش از حد به کبد است. تمام خون برگشتی از دستگاه گوارش بدن که شامل مواد غذایی است ابتدا به کبد وارد می‌شود. بنابراین تمام غذایی که ما می‌خوریم توسط کبد پردازش خواهد شد. برخی از بیماری‌های کبد در سالمندان ژنتیکی هستند و بعضی دیگر توسط ویروس یا سموم در بدن به وجود می‌آیند. افزایش بیلی‌روبین خون و بروز بیماری‌های یرقان در اثر اختلال در ترشح یا دفع صفرا در بدن اتفاق می‌افتد. اگر بیماری یرقان در اثر آسیب سلول‌های کبدی بروز یابد یرقان هیپاتیک نام دارد و اگر از انسداد مجاری صفراوی مثل تشکیل سنگ‌های صفراوی یا پیدایش تومور، ناشی شود یرقان انسدادی نامیده می‌شود. هنگامی که به علت همولیز زیاد گویچه‌های قرمز، مقدار بیلی‌روبین تولید شده به حدی برسد که کبد نتواند همه آن را به صورت محلول درآورد و دفع کند، یرقان را یرقان همولیتیک می‌نامند. کبد چرب یکی دیگر از بیماری‌های خطرناک و شایع کبد در دوران سالمندی است که در صورت جدی نگرفتن می‌تواند بسیار خطرناک شود. وجود چربی در کبد طبیعی است ولی زمانی که میزان چربی زیاد شود، عارضه‌ای به نام کبد چرب به وجود می‌آید. دو نوع کبد چرب الکلی و غیر الکلی وجود دارد. بیشترین علت ایجاد کبد چرب در سالمندان و افراد شامل چاقی، سوءتغذیه، گرسنگی کشیدن، جراحی میان‌بر زدن معده برای لاغری است. توصیه می‌شود سالمندان یک الگوی تغذیه‌ای سالم و با ترکیب متعادلی از کربوهیدرات‌ها، پروتئین‌ها و چربی‌ها مصرف کنند. ورزش روزانه و استفاده مرتب میوه و سبزیجات اثرات مفیدی بر روی این بیماری دارند. کاهش تدریجی وزن در افراد چاق لازم و مفید است اما کاهش ناگهانی وزن، این اختلال را تشدید می‌کند. در کبد چرب مقاومت به انسولین شایع است و داروهایی مانند متفورمین که مقاومت به انسولین را درمان می‌کنند موجب بهبود آنزیم‌های کبدی می‌شوند. ویتامین E با دوز ۴۰۰ میلی گرم در روز باعث کاهش آسیب به سلول‌های کبدی و در نتیجه بهبود آنزیم‌های کبدی خواهند شد اما چون با خطر افزایش بیماری‌های قلبی همراه است، مصرف درازمدت آن توصیه نمی‌شود.