

مدل سازی انتقال دانش ضمنی در فرایند جانشین پروری (مطالعه موردی: صنعت روکش تایر)

احسان کلانتری نژاد^{*}، عباس سیاوشی و حمیده ده یادگاری
اداره منابع انسانی، مجتمع صنایع لاستیک بارز، سیرجان، ایران
ehsan.7666@gmail.com

چکیده: این مقاله به بررسی نقش حیاتی جانشین پروری در صنعت تولید تایر می پردازد؛ صنعتی که با عملیات پیچیده فنی و نیاز به تخصص های ویژه شناخته می شود. این مقاله نشان می دهد که چگونه یک رویکرد فعال برای شناسایی و پرورش استعداد های داخلی می تواند ریسک های مرتبط با بازنشستگی نیروی کار، از دست رفتن دانش سازمانی و شکاف های مهارتی را کاهش دهد. در این بحث، مراحل عملی برنامه ریزی جانشین پروری، از شناسایی موقعیت های کلیدی تا اجرای برنامه های توسعه، پوشش داده شده است. برنامه ریزی جانشین پروری در شرکت های تولیدی مانند تولید کنندگان تایر، اقدامی حیاتی و استراتژیک است. این کار به سازمان کمک می کند تا ریسک عملیاتی را با آماده کردن کارکنان داخلی برای جایگزینی ناگهانی کارمندان کلیدی کاهش دهد، انتقال و حفظ دانش سازمانی را، به ویژه دانش فنی به دست آمده از تجربه، تسهیل کند و روحیه و وفاداری کارکنان را با ارائه مسیرهای روشن برای پیشرفت شغلی افزایش دهد که به حفظ نیروهای ارزشمند کمک می کند. جانشین پروری چابکی سازمانی را بهبود می بخشد تا شرکت برای مواجهه با چالش های آینده آمادگی بیشتری داشته باشد. برنامه ریزی جانشین پروری یک سرمایه گذاری برای تضمین تداوم عملیاتی و ایجاد یک نیروی کار توانمند برای آینده است. در قسمت انتهایی این مقاله نیز به بیان مزایای قابل توجه یک برنامه جانشین پروری موفق، از جمله بهبود حفظ کارکنان، ثبات عملیاتی و افزایش تاب آوری سازمانی پرداخته شده است.

واژه های کلیدی: جانشین پروری، سرمایه انسانی، ریسک بازنشستگی، ثبات عملیاتی، تاب آوری، حفظ کارکنان

مقدمه

در دنیای بسیار رقابتی و در حال تحول فناوری صنعت تولید تایر، بارزترین دارایی یک سازمان، نیروی انسانی آن است. از مهندسانی که طرح های جدید آج تایر را طراحی می کنند تا تکنسین های ماهری که با ماشین آلات پیشرفته کار می کنند، وجود یک منبع غنی از دانش سازمانی و مهارت های تخصصی برای حفظ کیفیت محصول، نوآوری و بهره وری عملیاتی ضروری است. بازنشستگی قریب الوقوع کارکنان باتجربه، همراه با بازار کار محدود برای متخصصان ماهر، یک چالش بزرگ محسوب می شود. در این جا است که برنامه ریزی جانشین پروری به یک ضرورت استراتژیک تبدیل می شود [۱ و ۲].

برنامه ریزی جانشین پروری فقط به معنای پیدا کردن جایگزین برای مدیرعامل بازنشسته نیست؛ بلکه یک فرایند جامع و مستمر است که اطمینان می دهد یک خط لوله از استعداد های واجد شرایط آماده است تا در نقش های حیاتی در تمام سطوح سازمان ایفای نقش کند. این کار به معنای مدیریت فعالانه ریسک نیروی انسانی و تضمین این است که سازمان حتی در مواجهه با خروج های غیرمنتظره یا بازنشستگی های برنامه ریزی شده، می تواند به فعالیت روان خود ادامه داده و به اهداف استراتژیکش دست یابد [۳].

بخش تجربی

فرایند برنامه ریزی جانشین پروری

اجرای یک برنامه جانشین پروری موفق در صنعت تایر نیازمند یک رویکرد ساختاریافته و چند مرحله ای است. در ادامه به چگونگی این فرایند می پردازیم [۴]:

۱. شناسایی موقعیت های حیاتی

نخستین قدم، شناسایی موقعیت هایی است که برای کسب و کار بسیار ضروری هستند. این موقعیت ها فراتر از مدیریت ارشد هستند. در یک کارخانه تولید تایر، نقش های حیاتی ممکن است شامل موارد زیر باشند:

- سرپرستان و مدیران تولید: آن ها اطمینان می دهند که اهداف تولید و استانداردهای کیفیت رعایت می شوند.

- تکنسین های تعمیر و نگهداری: تخصص آن ها برای کارکرد صحیح ماشین آلات پیچیده و گران قیمت حیاتی است.
- مهندسان تحقیق و توسعه: آن ها نوآوری هستند که مسئول توسعه ترکیبات و فناوری های جدید تایر هستند.
- مدیران زنجیره تأمین: آن ها جریان مواد اولیه و محصولات نهایی را مدیریت می کنند، که جزء اصلی یک محیط تولید ناب است.
- مدیران کنترل کیفیت: با تخصص خود قوانین مختلف برای ارزیابی کنترل کیفیت مواد اولیه و کلیه فرایندهای تولید ایجاد کرده اند و حفظ و اجرای این قوانین برای بقای کل سازمان لازم و ضروری است.

شناسایی و ارزیابی کارکنان با پتانسیل بالا

پس از شناسایی موقعیت های حیاتی، گام بعدی یافتن جانشین های بالقوه است. این شامل فرایند ارزیابی استعداد است که کارکنان را براساس عملکرد، مهارت ها و پتانسیل رشد آن ها ارزیابی می کند. معیارهای کلیدی عبارتند از:

- عملکرد: کارمند در حال حاضر در نقش خود چقدر خوب عمل می کند؟
- پتانسیل: آیا او توانایی و انگیزه لازم برای پذیرش مسئولیت های بیشتر را دارد؟
- مهارت ها: آیا او مهارت های فنی و رهبری لازم برای نقش مورد نظر را دارد؟

تدوین برنامه های توسعه فردی

این بخش، هسته اصلی فرایند «جانشین پروری» است. برای هر کارمند با پتانسیل بالا، یک برنامه توسعه فردی باید ایجاد شود. این برنامه ها اغلب شامل ترکیبی از موارد زیر هستند:

- آموزش و تحصیلات: فرستادن کارکنان به دوره های تخصصی در مورد فناوری های جدید یا اصول مدیریت.
- برنامه های مربی گری: قرار دادن یک کارمند با پتانسیل بالا در کنار یک رهبر باتجربه برای به اشتراک گذاشتن دانش و ارائه راهنمایی.
- گردش شغلی: قرار دادن کارکنان در معرض بخش های مختلف، مانند انتقال

یک سرپرست تولید به نقش تضمین کیفیت برای گسترش دیدگاه او.
• وظایف مبتنی بر پروژه: محول کردن رهبری یا مشارکت در پروژه های ویژه به کارکنان برای آزمایش مهارت های آن ها در یک محیط کم ریسک [۳].

اجرا و نظارت

برنامه باید به مرحله اجرا درآید و پیشرفت آن به طور منظم نظارت شود. این شامل بررسی های منظم بین کارمند، مدیر او و واحد منابع انسانی است تا اطمینان حاصل شود که فعالیت های توسعه در مسیر درست قرار دارند و کارمند مهارت ها و تجربه لازم را کسب می کند. این برنامه باید انعطاف پذیر و قابل تطبیق با نیازهای متغیر کسب و کار باشد [۵].

دستورالعمل جانشین پروری در صنعت روکش و تعمیر تایر

جانشین پروری یک فرایند استراتژیک برای اطمینان از انتقال موفقیت آمیز دانش و مسئولیت ها در یک سازمان است. باتوجه به تخصص و تجربه ای که در صنعت روکش و تعمیر تایر وجود دارد، این فرایند اهمیت ویژه ای پیدا می کند. در ادامه، یک دستورالعمل گام به گام برای انتقال دانش از کارکنان باتجربه به نسل جدید ارائه شده است.

مرحله ۱: شناسایی و برنامه ریزی

۱. شناسایی کارکنان کلیدی: ابتدا فهرستی از کارکنان باتجربه ای که در شرف بازنشستگی هستند، تهیه کنید. این افراد باید شامل کسانی باشند که دانش فنی، مهارت های عملی و تجربه ارزشمندی در زمینه های مختلف (مانند آج کوبی، تعمیرات پیچیده، کنترل کیفیت و...) دارند.
۲. تعریف نیازهای آینده: مشخص کنید که چه مهارت ها و دانش هایی برای آینده شرکت حیاتی هستند. آیا نیاز به متخصص در تکنولوژی های جدید روکش تایر دارید؟ آیا نیاز به افرادی با مهارت های مدیریتی دارید؟
۳. انتخاب جانشین ها: افرادی را از میان کارکنان جوان تر یا جدید که دارای پتانسیل، اشتیاق و توانایی یادگیری سریع هستند، انتخاب کنید. این افراد می توانند کارآموزان یا تکنسین های تازه وارد باشند.

مرحله ۲: مستندسازی دانش

۱. تهیه چک لیست و راهنما: از کارکنان باتجربه بخواهید تا تمام فرایندهای کاری خود را به صورت گام به گام مستندسازی کنند. این مستندات می تواند شامل چک لیست های تعمیر، راهنماهای گام به گام برای استفاده از دستگاه های خاص و نکات ایمنی باشد.
۲. ضبط ویدئوهای آموزشی: از فرایندهای کلیدی و تخصصی مانند تشخیص آسیب های داخلی تایر، آماده سازی سطح، و فرایند دقیق آج گذاری مجدد، فیلم برداری کنید. این ویدئوها به عنوان منابع آموزشی دائمی برای کارکنان آینده عمل خواهند کرد.

مرحله ۳: انتقال دانش عملی

۱. برنامه مربیگری (Mentoring): هر یک از کارکنان باتجربه را به عنوان یک "مربی" به یک یا چند "جانشین" اختصاص دهید. مربیان باید دانش خود را از طریق کار عملی و روزمره به کارآموزان منتقل کنند. این فرایند باید زمان بندی مشخصی داشته باشد (مثلاً یک برنامه ۳ تا ۶ ماهه).
۲. تمرین تحت نظارت: جانشین ها باید فرایندهای کلیدی را تحت نظارت

مراجع

- [1] Watson, Edward D. Understanding the Psychosocial Traits Influencing Succession Planning in the Automobile Repair and Maintenance Industry: A Case Study Design. Trident University International, 2022.
- [2] Timms, Michael. Succession planning that works: The critical path of leadership development. FriesenPress, 2016.
- [3] Sull, Donald N. Organizational inertia and adaptation in a declining market: A study of the United States tire industry. Harvard University, 1996.
- [۴] طهوری. (۲۰۲۰). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر جانشین پروری و خودکارآمدی کارکنان در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان همدان. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۳۹(۴)، ۳۸-۲۱.
- [۵] علیرضا طهوری. (۲۰۲۰). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر جانشین پروری و خودکارآمدی کارکنان در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان همدان. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۴(۱۲)، ۴۰-۲۲.

مستقیم مربی خود انجام دهند. مربی باید بازخورد سازنده ارائه دهد و مطمئن شود که کارآموز به استانداردهای کیفی موردنظر رسیده است.

۳. جلسات پرسش و پاسخ: جلسات هفتگی یا ماهانه ای برای بحث در مورد چالش ها، پرسش و پاسخ و به اشتراک گذاری تجربیات برگزار کنید. این جلسات به جانشین ها اجازه می دهد تا از تجربیات چند مربی بهره مند شوند.

مرحله ۴: ارزیابی و پشتیبانی

۱. ارزیابی مهارت ها: در طول دوره آموزشی و پس از آن، مهارت های جانشین ها را به طور منظم ارزیابی کنید. این ارزیابی می تواند شامل آزمون های عملی یا بررسی کیفیت کار آن ها باشد.

۲. تشویق و قدردانی: از کارکنان باتجربه ای که در فرایند جانشین پروری همکاری می کنند، قدردانی کنید. این کار می تواند با پرداخت پاداش، اهدای لوح تقدیر یا برگزاری مراسم قدردانی انجام شود.

۳. ایجاد فرهنگ یادگیری مداوم: به کارکنان جدید انگیزه دهید که همواره به دنبال یادگیری و به روزرسانی دانش خود باشند. این فرهنگ به پایداری و نوآوری در شرکت شما کمک خواهد کرد.

با اجرای این دستورالعمل، شما نه تنها از خروج دانش ارزشمند از سازمان خود جلوگیری می کنید، بلکه زمینه رشد و توسعه پایدار را نیز فراهم می آورید.

نتیجه گیری

یک برنامه جانشین پروری که به خوبی در یک شرکت تولید تایر اجرا شود، مزایای قابل توجهی به همراه دارد و سازمانی پایدارتر و تاب آورتر ایجاد می کند.

۱. کاهش ریسک

این برنامه ریسک اختلال عملیاتی ناشی از خروج غیرمنتظره یک کارمند کلیدی را کاهش می دهد. زمانی که یک موقعیت حیاتی خالی می شود، یک نامزد داخلی واجد شرایط آماده است تا جایگزین شود و از تلاش برای یافتن جایگزین خارجی جلوگیری می کند.

۲. انتقال و حفظ دانش

برنامه ریزی جانشین پروری انتقال دانش سازمانی حیاتی را از کارکنان باتجربه به نسل جدید تسهیل می کند. این امر در صنعتی که بخش زیادی از تخصص از طریق سال ها تجربه عملی در کف کارخانه به دست می آید، بسیار حیاتی است.

۳. روحیه و حفظ کارکنان

هنگامی که کارکنان مسیر روشنی برای رشد شغلی می بینند، انگیزه و وفاداری آن ها افزایش می یابد. آن ها به احتمال زیاد در شرکتی که در توسعه حرفه ای آن ها سرمایه گذاری می کند، باقی می ماند، که این امر هزینه های جابه جایی کارکنان را کاهش می دهد و استعدادهای ارزشمند را حفظ می کند.

۴. افزایش چابکی سازمانی

با ایجاد یک نیروی قوی از رهبران ماهر و انعطاف پذیر، یک شرکت چابک تر شده و برای مقابله با چالش های آینده، چه تغییرات بازار، پیشرفت های فناوری یا رکود اقتصادی، بهتر آماده می شود.

در پایان، برنامه ریزی جانشین پروری یک امر لوکس نیست، بلکه یک جزء اساسی از مدیریت استراتژیک برای هر شرکتی در بخش تولید است. برای تولیدکنندگان تایر، این کلید تضمین تداوم عملیاتی، پرورش فرهنگ یادگیری مستمر و ساختن نیروی کاری است که آماده است تا شرکت را برای دهه های آینده به جلو ببرد [۲] و [۴]