



برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، رویکرد راهبردی در توسعه منابع انسانی

مریم سرمست

کارشناس ارشد مدیریت اجرایی

M.sarmast90@yahoo.com

ارسال: مرداد ماه ۹۸ پذیرش: مرداد ماه ۹۸

چکیده

جانشین‌پروری به عنوان مرکز برنامه‌ریزی نیروی کار سازمانی و حرفه‌ای شناخته شده است و نیازمند نگرشی استراتژیک برای آینده بلندمدت است. ابزاری است برای اطمینان یافتن از این که افرادی شایسته، واجد شرایط و آماده برای پست‌های آینده در دسترس می‌باشند. بر اساس برنامه‌ریزی جانشین‌پروری هر پست کلیدی درون سازمان بایستی شناسایی شود که این شامل شناسایی دانش، مهارت و شایستگی‌های نیروی کار کنونی و تعیین این که چه نوع از آن‌ها برای مواجه شدن با الزامات نیروی کار آینده در جهت به انجام رسانیدن رسالت چشم‌انداز و اهداف سازمان مورد نیاز است، می‌باشد. در مقاله حاضر که به شیوه‌ی توصیفی- کتابخانه‌ای نگاشته شده است، پس از تعریف برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و تبیین اهمیت آن، به بحث پیرامون اهداف برنامه‌ریزی جانشین‌پروری پرداخته شده و در ادامه موانع و گام‌های اجرایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به تفصیل مورد بررسی قرار گرفته است.

واژه‌های کلیدی: برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، اهداف، فرآیند، موانع، گام‌های اجرایی

۱- مقدمه

روش سنتی برنامه‌ریزی جانشینی شامل پیش‌بینی و برنامه‌ریزی برای جایگزینی رهبران در موقعیت‌های اجرایی تعیین شده است (ایپ و جاکوبز، ۲۰۰۶). رهبران سازمانی برای تغییرات آینده توسط شناسایی، توسعه و نام‌گذاری جانشینان از یک استعداد درونی برنامه‌ریزی شده‌اند (همان). این روش برنامه‌ریزی جانشینی منعکس‌کننده‌ی پیش‌بینی پذیرفته‌شده در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی است. عدم وجود یک برنامه برای جانشینی منجر به تناسب ضعیف کارکنان انتخاب شده برای نقش رهبری خاص می‌شود (شایمن، ۲۰۰۹). عملکرد محدود در موقعیت‌های سطح اجرایی منجر به نتایجی خواهد شد، که اغلب منعکس‌کننده‌ی ایفاکنندگان به سختی آموزش دیده و با استفاده از توانایی بالقوه، یا تحت آموزش و اغلب استفاده از نامزدها یا گزینه‌های داخلی در سازمان می‌باشند (شایمن، ۲۰۰۹).

برنامه‌ریزی جانشینی بیش از پرکردن مکان‌های خالی بالای سازمان است. یک استراتژی هوشمند مدیریت استعداد می‌باشد که می‌تواند موجب حفظ استعداد در درون سازمان شده و سازمان را از مهارت‌های مورد نیاز برای پاسخ به تغییرات سریع که محیط

1. Ip & Jacobs

2. Schiemann

تجاری امروز به وجود می‌آورد. مطمئن سازد. هم‌چنان که استال و همکاران^۱ (۲۰۱۲) برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را بخشی از شش اصل حاکم بر مدیریت استعداد، می‌دانند که، این اصول شش‌گانه عبارتند از: (۱) هم‌ترازی با استراتژی، (۲) انطباق با ساختار، (۳) سازگاری زیست محیطی، (۴) حمایت رهبری، (۵) تجزیه و تحلیل نیازهای برون‌سازمانی و (۶) برند شرکت (استال و همکاران، ۲۰۱۲).

۲- تعاریف برنامه‌ریزی جانشینی از دیدگاه صاحب‌نظران

برنامه‌ریزی جانشینی را می‌توان به عنوان تلاش برای تعیین تعداد مدیران ماهر و کارکنان واجد شرایط و مورد نیاز برای پوشش رویدادهای بازنشستگی، مرگ، بیماری و ترفیع در نظر گرفت که به خالی شدن موقعیت‌های کلیدی منجر می‌شود (سامبروک^۲، ۲۰۰۵).

برنامه‌ریزی جانشینی یک تکنیک شناسایی و آماده‌سازی اشخاص با استعداد برای توسعه و عرضه‌ی آن‌ها با مهارت‌های صحیح برای ارتقاء و پیشرفت در آینده است. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بیشتر از یک فرآیند انتخاب است، برنامه‌ی مداوم برای تأمین مدیریت مستمر در حال و آینده است و این کار از طریق درگیر کردن سطوح مختلف در سازمان انجام می‌شود. این برنامه یک ساختار زنده است که مسئولیت تأمین منابع انسانی برای پیشرفت و نگهداری کارکنان با استعداد را برعهده دارد (جانسون و همکاران^۳، ۱۹۹۴).

برنامه‌ریزی جانشینی، یافتن این است که سازمانی به طور سیستماتیک داوطلبان با پتانسیل بالا را برای پست‌های کلیدی، شناسایی و آماده کرده است (فنز^۴، ۲۰۰۵: ۲۶).

برنامه‌ریزی جانشینی، فرآیندی است که نیاز اصلی برای استعداد فکری و رهبری در طی زمان را از طریق سازمان مشخص می‌کند و افراد را برای مسئولیت‌های کاری آینده و کنونی مورد نیاز در سازمان آماده می‌سازد. یکی از اهداف این برنامه آن است که استعدادهای موجود (کنونی) در سازمان را با استعدادهای مورد نیاز (آینده) تطبیق دهد و به سازمان هنگامی که با چالش‌های عملیاتی و استراتژی مواجه می‌گردد، از طریق داشتن افراد مناسب در مکان و زمان مناسب برای انجام فعالیت‌های کارآمد و مناسب، کمک نماید (کیم^۵، ۲۰۰۶).

برنامه‌ریزی جانشینی، اطمینان یافتن از در دسترس بودن استعداد مدیریتی سطح بالا برای سازمان است. هم‌چنین جانشین‌پروری شامل جستجو برای یافتن کارکنان با پتانسیل بالا، متناسب با فرهنگ سازمان و ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز می‌باشد (مک-نامارا^۶، ۲۰۰۹).

برنامه‌ریزی جانشینی، کوشش سنجیده و نظام‌مندی است که توسط سازمان برای حصول اطمینان از تداوم مدیریت و رهبری در پست‌های اصلی، نگهداری و پرورش سرمایه‌های فکری و دانشی به منظور تشویق افراد به ارتقاء و پیشرفت انجام می‌شود (راثول، ۲۰۱۰: ۱۰).

۱. برنامه‌ریزی جانشینی، فعالیت‌های گوناگونی را توصیف می‌کند که در برگیرنده‌ی برنامه‌ریزی برای انتقال‌های مهم در رهبری سازمانی است. این فرآیند، انتقال رهبری یکپارچه را در سراسر سازمان فراهم می‌کند (ادوال و همکاران^۷، ۲۰۱۱).

1. Stahl et al
2. Sambrook
3. Johnson et al
4. Fenner
5. Kim
6. McNamara
7. Adewal et al

۲. برنامه‌ریزی جانشینی، فرآیند بهینه‌سازی شناسایی، توسعه و به کارگیری استعداد رهبری است (مستان‌علی و پرمچندبابو^۱، ۲۰۱۳).

۳- اهمیت و ضرورت برنامه‌ریزی جانشینی

برنامه‌ریزی جانشینی، ابزار حیاتی مورد استفاده‌ی رهبران سازمانی به منظور آماده‌سازی کارکنان برای تغییرات آینده و اطمینان از این که کارکنان توسعه یافته‌اند و می‌توانند مسئولیت نقش‌های رهبری را برعهده بگیرند (فینک^۲، ۲۰۱۱). در این نوع برنامه‌ریزی، رهبران سازمانی به دنبال شناسایی دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کلیدی و سپس آماده‌سازی کارکنان متعدد برای انجام آن دسته از کارکردهای آینده می‌باشند (وان‌واکتور^۳، ۲۰۱۱ به نقل از وست-بارنت^۴، ۲۰۱۷: ۸).

مقابله با چالش‌های کنونی مدیریت، نظیر مشتریان خواهان خدمت بیشتر و بهتر، افزایش تغییر و تحولات، دغدغه برای مسائل محیط زیست، سرعت انتقال و پردازش اطلاعات، بازتر شدن بازارها، جهانی شدن کسب و کار، همکاری‌های منطقه‌ای میان دولت‌ها، کاربرد فناوری‌های نوین، روندهای جمعیتی تغییر انتظارات، نگرانی نسبت به ارزش‌ها، تطبیق نیازهای کارکنان و سازمان با یکدیگر، ایجاد تنوع کاری و غیره، سازمان‌ها را ملزم می‌کند که مدیریت جانشین‌پروری را به عنوان فعالیتی حیاتی و اصلی هم سطح با استراتژی کلان سازمان که هدف آن جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان با استعداد است، تلقی کند (هاتوم^۵، ۲۰۱۰). موفق‌ترین سازمان‌ها در اجرا، آن‌هایی هستند که سرمایه‌گذاری بلندمدت بر روی کارکنان‌شان انجام داده‌اند. با سرمایه‌گذاری در وقت و هزینه برای توسعه‌ی استعدادهای داخلی، این سازمان‌ها قادر خواهند بود هنگامی که استعدادهای اصلی آن‌ها بازنشست می‌شوند یا به هر دلیل دیگری از سازمان خارج می‌شوند، بدون هیچ مشکلی از این مرحله گذر کنند.

اتخاذ استراتژی مدیریت جانشین‌پروری برنده - برنده به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که مشاغل کلیدی، جانشین‌های بالقوه و شکاف‌های مهارتی را شناسایی کرده، به کارکنان، گزینه‌های شغلی موجود و ابزارهایی برای برنامه‌ریزی و دستیابی به اهداف شغلی‌شان، ارائه کنند. به کارگیری رویکردی جامع و یکپارچه، مزایای ایجاد شده برای کارکنان، مدیران و سازمان را در مجموع بهینه می‌کند. ثابت شده است که برنامه‌های جانشین‌پروری که با مسیر شغلی افراد گره خورده است، روحیه‌ی کارکنان و بهره‌وری آن‌ها را افزایش می‌دهد. سازمان‌هایی که توسعه‌ی شغلی را پشتیبانی می‌کنند با دادن اجازه به کارکنان برای یافتن فرصت‌های جدید در درون سازمان و تشویق به تحرک شغلی، به احتمال بسیار قوی آن‌ها را در توسعه‌ی شغلی خود سهیم می‌کنند.

بر این اساس، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری یک ابزار ارزشمند برای حمایت از استراتژی‌های سازمانی و کسب مزیت رقابتی است. کواینگلی و همبریک^۶ (۲۰۱۲) پذیرفتند که برنامه‌ریزی جانشینی جزئی مهم از استراتژی سازمانی است (کواینگلی و همبریک، ۲۰۱۲). برنامه‌ریزی جانشینی نه تنها به توسعه‌ی روحیه و ظرفیت استعداد در درون سازمان کمک می‌کند بلکه هم‌چنین منجر به ارتقای بهداشت و سلامت سازمانی می‌گردد (کاپوانو^۷، ۲۰۱۳). استراتژی‌های برنامه‌ریزی جانشینی در بخش انتفاعی گسترده با

1. Masthan Ali & Premchand Babu

2. Fink

3. Van Vactor

4. West-Barnett

5. Hatum

6. Quigley & Hambrick

7. Capuano

جنرال الکتریک^۱، جانسون و جانسون^۲، آلتیت، پروکتر و گمبل^۳، هیولت پاکارد^۴، لینکلن الکتریک^۵، خطوط هوایی جنوب غربی^۶، و تبلیغ بازار مواد غذایی به عنوان نمونه، مستند گردیده است (بارتون^۷، ۲۰۱۶).

۴- اهداف برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

با توجه به تغییرات سریع محیطی، سازمان‌ها نیازمند به افرادی هستند که بتوانند ساختارها را با توجه به نیازهای موجود تغییر داده و هم‌چنین خودکنترلی و خودمدیریتی داشته باشند. هم‌چنین این رشد سریع سازمان‌ها را بر آن داشته که به مدیریت استعدادها در سازمان به طور جدی توجه نموده و در مورد آن تصمیم‌گیری نمایند. این افراد مستعد همواره به دنبال ساختن فرصت‌ها در اطراف خود هستند و با بررسی نقاط قوت و ضعف خود، محدودیت‌ها و تهدیدات موجود در محیط را به فرصت تبدیل می‌نمایند. سازمان‌های پویا برای فعالیت در این دنیای رقابتی در تلاش برای ایجاد فرصت‌هایی برای جذب این استعدادها هستند و سازمان‌هایی که نتوانند مدیریت منابع انسانی خود را با هنجارهای امروزی منطبق کنند، محکوم به فنا خواهند بود. به تدریج رقابت بر سر نیروهای کارآمد محدود افزایش می‌یابد و این باعث می‌شود که شرکت‌ها به شدت در جذب کارکنان ماهر و با استعداد با هم رقابت کنند چراکه دریافته‌اند با جذب و حفظ بهترین و برجسته‌ترین افراد، سازمان‌شان می‌تواند به بیشترین سهم از بازار و بهترین مزیت رقابتی دست یابد.

بسیاری از سازمان‌های تجاری، صنعتی و آموزشی در حال از دست دادن شمار قابل ملاحظه‌ای از کارکنان با ارزش خود به دلیل بازنشستگی، استعفاء و تجدید ساختار سازمانی و غیره هستند. علاوه بر این عدم آمادگی کارکنان رده‌ی پایین‌تر برای احراز مشاغل بالاتر به دلیل نداشتن دانش و مهارت‌های لازم، نیز از چالش‌های پیشروی این سازمان‌ها به شمار می‌رود (رنیجان^۸، ۲۰۱۲). در چنین شرایطی، برنامه‌ی جانشینی باید کلید موفقیت‌ها، مهارت‌ها، توسعه، دانش و فعالیت‌های مورد نیاز را شناسایی کند (کول و هاربور^۹، ۲۰۱۵). و هم‌چنین یک محیط دانشی برای رسیدگی به اهداف جانشینی آینده برای سازمان پرورش دهد (مستقفیر و شیوما^{۱۰}، ۲۰۱۳).

۵- فرآیند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

به طور کلی فرآیند جانشین‌پروری به شرح زیر است:

الف) مدیریت فرآیند

منظور از مدیریت فرآیند، فعالیت‌های هماهنگ‌کننده در برنامه‌ی جانشین‌پروری می‌باشد. بسیاری از مطالعات به اهمیت گره زدن جانشین‌پروری به برنامه‌های استراتژیک اشاره کرده‌اند. در حالات ایده‌آل از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک شامل برنامه‌ریزی نیروی انسانی، اطمینان حاصل می‌شود که سازمان برای رسیدن به اهداف استراتژیک خود، نیروی انسانی مورد نیاز را هم از لحاظ کمیت و هم از لحاظ کیفیت داراست. به این ترتیب هم فرصت‌های ارتقاء مشخص خواهد شد و هم نیازهای آموزشی برای داوطلبان ارتقاء مشخص خواهد شد. این گره زدن این نتیجه را در بر خواهد داشت که مدیران ارشد و رهبران سازمان از برنامه‌ی

1. General Electric
2. Johnson & Johnson
3. Allstate, Proctor & Gamble
4. Hewlett-Packard
5. Lincoln Electric
6. Southwest Airlines
7. Barton
8. Renihan
9. Cole & Harbour
10. Moustaghfir & Schiuma

جانشین‌پروری از طریق مشارکت فعال و آشکار حمایت کنند. البته در مطالعات موردی مشخص شده است که این ارتباط حتی در سازمان‌هایی با بهترین برنامه‌های جانشین‌پروری در عمل برقرار نشده است و بیشتر چیزی مطلوب و ایده‌آل محسوب می‌شود تا تجربه‌ای موفق. در مورد جانشین‌پروری نیز مانند دیگر تغییرات گسترده‌ی سازمانی، جلب حمایت مدیران کلیدی بسیار ضروری است. بدون این حمایت، حتی اگر فرآیند جانشین‌پروری طراحی شود، قابلیت اجرا ندارد. عدم توانایی در جذب منابع، علاقه نداشتن مدیران به این برنامه و عدم مشاهده‌ی عملکرد افراد در طول زمان و عدم انتخاب و آموزش و مربی‌گری جانشینان آینده از عوامل نداشتن قابلیت اجرایی می‌باشد.

ب) انتخاب جانشین

در این بخش روی انتخاب فرد قابل ارتقاء و دارای استعداد بحث می‌شود. افراد باید از روی مجموعه مهارت‌ها و پیشینه‌ی خود انتخاب شوند و برای هر کدام گزینه‌های چندگانه‌ای وجود داشته باشند. داشتن چندین معیار و استفاده از چندین روش و آموزش مدیران پرورش‌دهنده از توصیه‌های رایج می‌باشد. لی توضیح می‌دهد که نیازسنجی و سنجش قابلیت‌های فعلی کارکنان ضروری است. این سنجش برای گام توسعه ضروری است. استفاده از ارزیابی عملکرد و مراکز ارزیابی نیز به طور اکید توصیه شده است. هم‌چنین شناخت زود هنگام استعدادها به خصوص برای شغل‌های مدیریت ارشد بسیار کلیدی ارزیابی شده است. روش‌های گوناگون انتخاب جانشین شامل ارزیابی عملکرد، بازخورد ۳۶۰ درجه، توصیه‌ی مدیر، مراکز ارزیابی، آزمون‌های روان‌شناختی، توجه به پرونده‌ی شایستگی‌ها، نوع مدرک تحصیلی، محل اخذ مدرک و سختی کارهای واگذار شده، می‌باشد. معمولاً ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌ها و شایستگی‌های شخصی در انتخاب نقش مهمی دارند. رایج‌ترین مواردی که در فرآیند انتخاب در نظر گرفته می‌شوند، به شرح زیر است: مهارت‌های بین فردی قوی، مهارت‌های ارتباط کتبی و شفاهی، هوش بالا، مشتری‌گرایی، هدف‌گرایی و انگیزه، نتیجه‌گرایی، کنار آمدن موفق با شرایط سخت، کارآیی عملیاتی و یه‌کارگیری بهینه‌ی منابع، توانایی ارتباط دادن امور به استراتژی‌های سازمان، توانایی انجام کار بدون رفتارهای متکبرانه و از هم گسیختن سازمان (از بعد رفتار سیاسی و مهارت‌ها)، توانایی برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، توانایی انتخاب و توسعه کارکنان کلیدی و در نهایت مدیریت استرس (براندت و کال، ۲۰۰۷).

ج) توسعه‌ی جانشین

علاوه بر تعیین مجموعه مهارت‌ها و دانش مورد نیاز تصدی شغل، بسیار ضروری است که برنامه‌ی جانشین‌پروری برای فراهم آوردن فرصت رشد و توسعه برای کارکنان، روش و برنامه‌ای داشته باشد. توسعه می‌تواند از طریق تکالیف شغلی و آموزش، گردش شغلی و جلسات بررسی آموخته‌ها، امکان کار نزدیک با مدیران کلیدی، قائم مقام بودن برای مدیر فعلی و برنامه‌ی رسمی مربی‌گری باشد. بیشتر تحقیقات برای توسعه، تجربه‌ی زمان کار شامل تعریف پروژه‌های خاص و مأموریت‌های دشوار و گردش شغلی را به عنوان بهترین روش توصیه کرده‌اند. برنامه‌ی جانشین‌پروری باید شامل مسیر شغلی فرد باشد؛ یعنی برای داوطلبان، ارتقای موقعیت فعلی به موقعیتی که مطلوبی که دارند، مشخص شده باشد. هم‌چنین باید مشخص باشد که برای رسیدن به آن، چه مهارت‌ها و قابلیت‌هایی مورد نیاز است.

در طراحی مسیر، اهداف، علائق و خواسته‌های داوطلب نیز باید مدنظر قرار گیرد.

۶- حوزه‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

چهار حوزه‌ی متمایز در برنامه‌ی جانشین‌پروری مطرح شده که به شرح ذیل است (جارل و پوویت، ۲۰۰۷):

1. Brandt & Kull

2. Jarrell & Pewitt

۶-۱- برنامه‌ریزی و توسعه برنامه جانشین‌پروری

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری معمولاً هنگامی شروع می‌شود که سازمان پیش‌بینی تقاضا به منظور تعیین نیازهای کلی نیروی کار آینده را به خوبی تجزیه و تحلیل کرده و جانشین‌پروری را در پیش‌بینی تعداد کارکنان در پست‌های کلیدی به کار می‌گیرد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به طور کلی نیازی نیست که پیچیده یا دشوار باشد و ممکن است به شکل شیوه‌های رسمی در مقابل غیررسمی، ماهرانه در مقابل استراتژیک، یا بهنگام در مقابل یکپارچه به کار گرفته شود. هر سازمان، تغییرات متمایزی در موضوع برنامه‌ریزی جانشین‌پروری دارد که شامل: قابلیت انعطاف در جنبه‌ی شخصی دادن به برنامه در برخورد با نیازهای سازمان، تطابق با هویت سازمان، فرهنگ، پیشینه، سیاست‌ها، منابع، بودجه‌ریزی و توجه به جامعه می‌باشد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در اجتماعی کردن، توسعه و پیشرفت کارکنان با ظرفیت عملکردی بالا به اوج خود می‌رسد و اغلب مستلزم سرمایه‌گذاری عظیم و پرهزینه در فرآیندهای گزینش و آموزش به منظور خلق فرهنگ مبتنی بر ارزش است که تمامیت، کمال و شایستگی را به عنوان عاملی مهم در توسعه‌ی رهبری مورد ملاحظه قرار می‌دهد.

۶-۲- گزینش و آموزش

اکثر سازمان‌ها در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به دلیل این که آن‌ها به اصطلاح «در درختان جنگل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری گم می‌شوند»، با شکست مواجه می‌شوند. اهمیت شناسایی و توسعه ظرفیت رهبران در میان آمارهای جمعیت‌شناختی و اطلاعات خلاصه، که منجر به کمبود استعداد شده است، از بین می‌رود. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری این عدم ارتباط را از طریق به وجود آوردن ذخایر استعداد بالا که برای رهبری آینده‌ی سازمان آماده می‌شوند؛ رفع می‌کند. نخستین گام در ایجاد یک برنامه‌ی توسعه، ارزیابی نیازهای آموزشی سازمانی و فردی است. دلایلی برای هدایت ارزیابی‌های کارکنان وجود دارد که شامل تعیین گستردگی یک سازمان در مدت کمبود رهبری، شناسایی شایستگی‌های رهبری مورد نیاز مبتنی بر نیازها، ارزش‌ها و استراتژی‌های سازمانی برنامه، ارزیابی توانایی کارکنان، شکاف‌های مهارتی، نیازهای توسعه‌ای، برنامه‌های مسیر پیشرفت شغلی و نظارت بر اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری با پشتیبانی مدیریت عالی است.

۶-۳- پایداری و قابلیت تداوم

همه سازمان‌ها بر گروه‌های کوچک برای پیشبرد هدف تمرکز نمی‌کنند. بسیاری از سازمان‌ها بعد از توزیع شغل، به پیشبرد خود بیش از جانشینی مدیریت‌محور با تأکید بر توسعه‌ی خزانه‌ی استعداد می‌پردازند. هدف اصلی این است که کارکنانی پیدا شوند که حس بالایی از رضایت شغلی دارند، توسعه‌ی مسیر پیشرفت شغلی‌شان را تشویق می‌کنند و فرصت‌های رشد را برای افراد علاقه‌مند یا توانمند، فراهم می‌آورند. با درگیر کردن و مشارکت دادن کارکنان، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تصویر کلی و اصلی سازمان را مشخص می‌سازد.

۶-۴- ارزیابی

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به منظور بهبود هرچه بیشتر باید به طور مستمر ارزیابی شود. برای ارزیابی میزان موفقیت یک برنامه‌ی جانشین‌پروری دو نوع شاخص وجود دارد: شاخص‌های فردی که عملکرد فرد مورد نظر را پس از انتصاب به مشاغل مدیریت ارزیابی کرده و آن را با کیفیت عملکرد پیش‌بینی شده و مورد انتظار از او مقایسه می‌کند و شاخص‌های کلی که به ارزیابی تعداد مناصب و شغل‌های مدیریتی می‌پردازد که توسط استعدادهای داخلی سازمان و از طریق سیستم‌های جانشین‌پروری تکمیل شده‌اند.

۷- موانع اجرایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

به طور کلی، موانع و چالش‌های عمده‌ای که در مسیر اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌ها وجود دارند، از این قبیل است:

- ۱- فقدان پشتیبانی: اگر مدیران عالی تمایل نداشته باشند که از رویکرد سیستماتیک برنامه‌ی جانشین‌پروری پشتیبانی کنند، این برنامه‌ها نمی‌تواند نتایج موفقیت‌آمیزی داشته باشند.
- ۲- خط‌مشی شرکت: سیاست‌های شرکت ممکن است معطوف به آن باشد که به جای ارتقای کارکنان، به ارتقای بستگان و همکاران مدیر مبادرت کند. چنین خط‌مشی ممکن است سطح عملکرد و استعداد‌های کارکنان را به شدت تخریب نماید.
- ۳- نگرش سریع- ثابت^۱: رویکرد سنتی به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ممکن است باعث تشویق رفتارهای سریع- ثابت گردد. نباید اثربخشی جانشین‌پروری با شتاب و عجله از بین رود. رهبران نمی‌توانند به طور سریع و آسان پرورش یابند، بلکه رهبران ممتاز در طول زمان رشد می‌یابند.
- ۴- دیربازدهی: مدیران اجرایی در سطح بالا نمی‌توانند مزایای مستقیم و سریع جانشین‌پروری را مشاهده کنند. مدیران منابع انسانی قصد برقراری و اجرای برنامه‌های گوناگون جانشین‌پروری را دارند اما به دلیل این که مدیران عالی هیچ‌گونه منافع زود هنگامی را در فعالیت‌هایشان درک نمی‌کنند، این مدیران را جابه‌جا می‌کنند. بنابراین باید بر وضوح فواید و کارکردهای مثبت جانشین-پروری تأکید شود.
- ۵- تغییر سریع سازمانی: برنامه‌ریزی جابه‌جایی سنتی، در محیط‌ها و سازمان‌های ثابت به خوبی فعالیت می‌کند. ولی مدیران باید به فراتر از راه‌حل‌های تکنولوژیکی ساده بیندیشند. به کارگیری نرم‌افزار برنامه‌ی جانشین‌پروری می‌تواند توانایی سازمان را افزایش دهد تا سرعت انطباق آن با نیازهای کارکنان و تغییرات حفظ شود. به علاوه راه‌حل‌های مبتکرانه همانند تمرکز بر الزامات کار، شایستگی‌ها و عوامل موفقیت به منظور به حداکثر رسیدن ارزش فعالیت‌های پرورشی می‌تواند مؤثر واقع شود.
- ۶- تشریفات زاید اداری: مدیران عالی اکثر سازمان‌ها، تشریفات زاید اداری را تحمل نمی‌کنند. از این رو، برنامه‌ی جانشین‌پروری سازمانی نباید گرفتار تشریفات زیاد اداری شود (مندى، ۲۰۰۸: ۴۰).

۸- گام‌های اجرایی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

گام اول: شناسایی مشاغل کلیدی

تقریباً تمام محققان حوزه‌ی جانشین‌پروری به این موضوع اشاره کرده‌اند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای مشاغل کلیدی سازمان [مشاغلی که به شکل عملیاتی، راهبردی یا هر دو تأثیر فراوانی بر فعالیت‌های سازمان دارند (راثول، ۲۰۰۰)] انجام می‌شود. راه‌های شناسایی مشاغل کلیدی عبارتند از: ۱- بررسی مشاغل کلیدی در نمودار ساختار سازمانی که در این روش به این سؤال پاسخ داده می‌شود که آیا در فقدان مدیران بخش‌های اصلی سازمان، امور آن بخش هم‌چنان اثربخش انجام می‌شود؟ اگر پاسخ به سؤال منفی باشد احتمالاً سمت مربوطه، نیاز به پرورش جانشین دارد و اگر پاسخ مثبت باشد اگر دلیل آن، وجود کارکنانی توانمند در آن واحد باشد احتمالاً آن کارکنان نیاز به پرورش جانشین دارند، ۲- بررسی علل و عواقب ناشی از نبود مشاغل در یک شغل در گذشته یا زمان حال که در آن، می‌توان متوجه شد با خالی بودن کدام سمت‌ها در زمان حال یا ترک خدمت در کدام مشاغل در گذشته، بیشترین مشکلات برای فعالیت‌های شرکت به وجود آمده است، ۳- شناسایی مشاغل کلیدی از طریق پرسش از مدیران در حوزه‌ی مسئولیت خود (راثول، ۲۰۰۵ و ۲۰۰۰). تفاوت روش بررسی نمودار سازمانی با روش پرسش از

¹. quick- fix attitudes

². Mandi

مدیران در این است که در روش پرسش از مدیران، هر مدیر نسبت به حوزه‌ی عملیاتی خود و مشاغل کلیدی آن نظر می‌دهد اما در روش بررسی نمودار سازمانی فرض بر این است که آن کامل بوده و یک مقام ارشد و مطلع از سازمان می‌تواند این روش را برای شناسایی مشاغل کلیدی اجرایی نماید.

گام دوم: تعیین شایستگی‌های محوری مورد نیاز برای هر شغل کلیدی

بعضی سازمان‌ها، برای تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مشاغل خود، مدل‌های شایستگی برای این مشغل طراحی می‌کنند. در یک مدل شایستگی، شایستگی‌های شغل عموماً از روش‌های محک‌زنی^۱، تجزیه و تحلیل شغل، تجزیه و تحلیل فرآیندهای کلیدی سازمان و جمع‌آوری نظرات متخصصان داخلی و بیرونی در خصوص مشاغل، به دست می‌آید (راثول و لیندهولم^۲، ۱۹۹۹).

گام سوم: شناسایی گروه اولیه‌ی کاندیداها

دو رویکرد اصلی نسبت به این گام وجود دارد. برنامه‌ی جانشین‌پروری به صورت کلی می‌تواند به روش علنی یا غیرعلنی انجام بگیرد. مهم‌ترین دلیلی که اختفای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را ممکن است توجیه کند، نگرانی تصمیم‌گیرندگان از افزایش انتظارات غیرواقع‌بینانه‌ی کاندیداها با آگاهی از موقعیت‌شان در طرح‌های جانشین‌پروری و دلسردی آن‌ها یا ترک خدمت سازمان در صورت انتخاب نشدن به عنوان جانشین نهایی سمت مورد نظر است؛ اما در مقابل، از معایب برنامه‌ی جانشین‌پروری غیرعلنی، می‌توان به احتمال ترک سازمان فعلی توسط کارکنان با استعداد برجسته (راثول، ۲۰۰۰) و نیز محدودیت در کمک به توسعه‌ی این افراد به دلیل آگاه نبودن از موقعیت آن‌ها در سازمان اشاره کرد.

با توجه به این دو رویکرد کلی، شناسایی کاندیداها به دو روش می‌تواند انجام شود: اعلان عمومی برنامه و درخواست از داوطلبین برای ثبت‌نام (راثول، ۲۰۰۰) و شناسایی افراد مستعد توسط مدیران (کانتور^۳، ۲۰۰۵) که این روش دوم، خود می‌تواند به سه حالت اعلان عمومی اساسی افراد انتخاب شده، شناسایی افراد مستعد بدون اطلاع خود افراد انتخاب شده (راثول، ۲۰۰۰) و مطلع ساختن خود این افراد و عدم علنی ساختن آن در سازمان انجام شود.

گام چهارم: ارزیابی اولیه‌ی کاندیداها

شاید بتوان روش‌های ارزیابی کاندیداها را به دو دسته‌ی کلی: ارزیابی درونی و ارزیابی بیرونی (مانند استفاده از مراکز ارزیابی^۴ بیرونی) تقسیم نمود. ارزیابی درونی (راثول، ۲۰۰۰) شامل روش‌هایی مانند آزمون علمی از کاندیداها، مصاحبه با کاندیداها به منظور شناخت بهتر شایستگی‌های فعلی آن‌ها، ارزیابی ۳۶۰ درجه و ارزیابی مدیران اجرایی از استعداد افراد است، که روش اخیر، خود به دو صورت ارزیابی رهبرمحور از استعداد فردی (که روشی است که در آن، رهبران فرم ارزیابی را در خصوص استعدادهای کارکنان‌شان پر می‌کنند و در واقع بخشی از اجرای برنامه‌ی جانشین‌پروری به حالت غیرعلنی است) و ارزیابی مشارکتی استعداد فردی (که در آن، تبادل نظر بین خود افراد و سرپرستان آن‌ها صورت می‌گیرد) انجام می‌شود.

گام پنجم: انتخاب کاندیداها برتر و تشکیل خزانه کاندیداها^۵

بر اساس نتایج ارزیابی کاندیداها، خزانه‌ی کاندیداها شناسایی و تشکیل می‌شود. این خزانه حالتی پویا^۶ دارد؛ برخی از افراد داخل آن ممکن است عضو جدید خزانه و در حال شروع کسب آمادگی‌های بیشتر باشند و برخی دیگر در میانه‌ی راه باشند، عده‌ای نیز آموزش‌های لازم را کسب نموده‌اند و آمادگی لازم را برای احراز سمت‌های کلیدی حفظ می‌نمایند.

1. Benchmark

2. Lindholm

3. Cantor

4. assessment centers

5. pool of candidates

6. dynamic

۹- نتیجه‌گیری

رهبران در محیط پرتلاطم کنونی، نیاز به نیروی انسانی مستعد در دسترس را جهت برآورده‌سازی اهداف استراتژیک و بلندمدت خود تشخیص داده‌اند. بر همین اساس رهبران این سازمان‌ها برای اطمینان از قرار گرفتن سازمان در راستای برنامه‌ریزی‌های بلندمدت طرح‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را جهت اطمینان از تداوم رهبری ایجاد نموده‌اند. رهبران در این سازمان‌ها درمی‌یابند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، فعالیتی است که آینده‌ی سازمانی آن‌ها را موفق‌تر می‌سازد. به عبارتی، جانشین‌پروری شامل ارزیابی و برنامه‌ریزی برای آینده‌ی رهبری مورد نیاز در سازمان است. فراهم کردن تسلسلی از استعداد در درون سازمان برای نگاه داشتن قدرت حیات، حفظ و بهبود عملکرد در هنگام تغییر رهبری و اطمینان از اثربخشی استراتژیک و عملیاتی برنامه‌های سازمان است. مبنای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، تمرکز بر نیاز سازمان به داشتن ذخایر قوی از کاندیداهای ممکن است که برای پر کردن پست‌های خالی رهبری آمادگی دارند. بنابراین، برنامه‌ریزی جانشینی اثربخش، ابزار حیاتی مورد استفاده-ی رهبران اثربخش به منظور آماده‌سازی کارکنان برای تغییرات آینده و اطمینان از این که کارکنان توسعه یافته‌اند و می‌توانند مسئولیت نقش‌های رهبری را برعهده بگیرند. از نظر راثول (۲۰۰۵)، برخی از مهم‌ترین اقدامات آینده‌ی سازمان‌های جانشین‌پرور به قرار زیر خواهند بود:

- ارتقای تلاش‌هایی که توسط تصمیم‌گیرندگان سازمان برای مواجهه با نیازهای استعدادهای سازمان صورت می‌گیرد؛
- ایجاد رویه‌ها و خط‌مشی‌های منسجم و یکپارچه‌ی نگهداری کارکنان که بر شناسایی ابتدایی استعدادهای باتوان بالا، تلاش برای نگهداری این استعدادها و تلاش برای نگهداری کارکنان با استعداد مسن‌تر تأکید دارد؛
- برخورداری از تأثیرات سراسری و فراگیر؛
- به‌کارگیری ابتکارات حاصل از فناوری‌های نوین به شکل فزاینده؛
- اهمیت یافتن سازوکار جانشین‌پرور به عنوان موضوعی اصلی در نهادهای دولتی، موسسات، دانشگاه‌ها و سازمان‌های غیرانتفاعی؛
- افزایش آزادی عمل سازمان در خصوص استفاده از جانشینان بالقوه؛
- توجه روزافزون به مباحث جانشین‌پروری اثربخش یکپارچه و توسعه‌ی مسیر شغلی؛
- تمرکز بیشتر بر توسعه‌ی استعدادها بر اساس تفکر استراتژیک
- تمرکز بر موضوعات اخلاقی و ارزش‌گرا در مباحث شایستگی؛
- یکپارچگی کامل جانشین‌پروری با تصمیمات گزینش و استخدام کارکنان؛
- تأکید بر قدرت نفوذ استعدادها به اندازه‌ی توسعه‌ی آن‌ها؛
- مرتبط شدن جانشین‌پروری با مدیریت ریسک (راثول، ۲۰۰۵).

۱۰- منابع

1. Adewal, O.O., Abolaj, A.J., & Kolade, O.J. (2011). Succession Planning and Organization Survival: Empirical Study on Nigerian Private Tertiary Institutions. Department of Business Studies. Covenant University, Ota Ogun State, Nigeria Serbian. Journal of Management. 6 (2), 231- 246.
2. Brandt, E., & Kull, P. (2007). Talent Management: How firms in Sweden find and nurture value adding human resources, Internationals Handelshogskolan, Available at: www.essays.se/essay/47c110a845.
3. Cole, S.L., & Harbour, C.P. (2015). Succession planning activities at a rural public health department. Qualitative Report, 20, 148-164. Retrieved from: <http://www.nsuworks.nova.edu/tqr>.
4. Fenner, D.E. (2005). Linking succession planning to employee training: A study of federal employees. Dissertation Abstracts International, 66 (03), 869A. (UMI No. 3169424).

5. Fink, D. (2011). Pipelines, pools and reservoirs: Building leadership capacity for sustained improvement. *Journal of Educational Administration*, Vol.49, No.6, pp. 670-684. doi:10.1108/09578231111174811.
6. Hatum, A. (2010). *Next Generation Talent Management: Talent Management to Survive Turmoil*, Palgrave Macmillan, New York, NY.
7. Ip, B., & Jacobs, G. (2006). Business succession planning: A review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13, 326-350. Doi :10.1108/14 6 2 6 0 0 0 0610680235.
8. Jarrell, K.M., & Pewitt, K.C. (2007). Succession Planning in Government: Case Study of a Medium- Sized City, *Journal of Review of Public Personnel Administration*, Vol. 27, No. 3, pp. 297- 309.
9. Johnson, E., Costa, L., & Marshall, B. (1994). *Succession Management: A Model for Developing Nursing Leaders*, *Nursing Management*, Vol. 25, No.6.
10. Kim, Y. (2006). *Measuring the Value of Succession Planning and Management: A Qualitative Study of U.S Affiliates of Foreign Multinational Companies*, for PhD Degree, the Pennsylvania State University.
11. Mandi, A.R. (2008). *A Case Study Exploring Succession Planning: Supported by Quantitative Analysis of Governmental Organization in The Kingdom of Bahrain*, Dissertation Submitted to the George Washington University.
12. Masthan Ali, A. H., & Premchand Babu, P. (2013). Succession planning and leadership development in software organizations. *Researchers World: Journal of Arts, Science & Commerce*, Vol.4, No.1, pp.1-12. Retrieved from [http:// www.researchersworld.com](http://www.researchersworld.com).
13. McNamara, K. (2009). The Utilization of a Succession Plan to Effective Change Leadership and Ownership in a Small Business Enterprise, *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 15, No. 1, pp. 31- 42.
14. Moustaghfir, K., & Schiuma, G. (2013). Knowledge, learning, and innovation: Research and perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 17, 495-510.
15. Renihan, P. (2012). Leadership Succession for Tomorrow's Schools Selection and/ or Peer- Review Under Responsibility of The Association of Science, *Journal of Education and Technology. Procedia- Social and Behavioral Science*, 55 (2), 138- 147.
16. Rothwell, W.J. (2005). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (3rd ed.). New York: American Management Association.
17. Rothwell, W.J. (2005). *Leadership Continuity and Building Talent from Within*, American Management Association (AMACOM), New York, 3rd Edition.
18. Rothwell, W.J. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, 4th Edition, New York, American Management Association.
19. Sambrook, S. (2005). Exploring Succession Planning in Small, Growing Firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development* ,Vol..12, NO.4
20. Schiemann, W.A. (2009). *Reinventing talent management: How to maximize performance in the new marketplace*. Hoboken, NJ: Wiley.
21. Stahl, G.K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, Vol.53, No.2, pp.25-32. Retrieved from [http://sloanreview. mit.edu](http://sloanreview.mit.edu).
22. West-Barnett, A. (2017). *South Carolina State Government: Organizational Succession Plans*, Walden University, ProQuest Dissertations Publishing.