

مدیریت جانشین پرورک نیاز امروز سازمان ها

دکتر سنجر سلاجقه

مدیر گروه دکتری مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی
واحد کرمان - گروه مدیریت - کرمان - ایران

مهدیه خسرو پور

کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد
اسلامی واحد کرمان - گروه مدیریت - کرمان - ایران

امین نیک پور

دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان، عضو باشگاه
پژوهشگران جوان - گروه مدیریت - کرمان - ایران

چکیده

در گذشته، کارکنان سالیان متمادی به فعالیت خود در یک سازمان ادامه می‌دادند و با افزایش سنوات خدمت به طور مستمر نردبان ترقی را طی می‌کردند. امروزه، توسعه شغلی از پیچیدگی بیشتری برخوردار است. استراتژی‌های استعدادیابی سازمان به حرکت مستمر حول توسعه دانش و مهارت، آماده سازی رهبران و نگه داری با استعدادترین کارکنان در سازمان نیاز دارد. سازمان‌های پیشرو امروزی به اهمیت آماده سازی مستمر و توسعه شاغلین خود برای رشد آتی سازمان پی برده‌اند. آگاهی و تشخیص سازمان‌ها همراه با نیاز به مدیریت جانشین‌پروری سبب شده است که سازمان‌های پیشرو کنونی برای اولین بار فردی را مسئول این مهم کنند. مدیریت جانشین‌پروری فرآیندی است که در چارچوب یک سیاست کلی عمل می‌کند که هدف آن سازگار نگه داشتن دائمی سازمان با متقاضیات کسب و کار است. لذا در این مقاله سعی شده است تا ضمن مرور ادبیات موضوع به موارد مربوطه پرداخته شود.

واژه های کلیدی

نیروی کار، استعدادیابی، جانشین پروری، مدیریت

پیشرفت در حوزه‌های مختلف فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و به‌ویژه فناوری، محیطی رقابتی، پویا، مبهم، بی‌ثبات و به شدت متغیری را ایجاد کرده که توان برنامه‌ریزی در شرایط مطمئن و پایدار را از بسیاری سازمان‌ها سلب و آنها را در راه تحقق اهدافشان با چالش‌های فراوانی مواجه کرده است. به‌گونه‌ای که عدم اقدام به‌هنگام و فراکنشی نسبت به این تحولات، موجب انحطاط، ادغام و یا کاهش طول عمر بسیاری از سازمان‌ها در سال‌های اخیر شده است. در چنین شرایطی به نظر می‌رسد یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، افزایش نیاز به مدیران توانمند^۱ در سال‌های آینده باشد. در رویارویی و حل این مسئله، رویکردهای مختلفی از جانب سازمان‌ها دنبال می‌شود. مدیران و رهبران نقش تعیین‌کننده و جایگزین‌ناپذیری در توفیق یا شکست سازمان‌ها دارند. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد مگر آنکه توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد اداره و هدایت شده باشد. دنیای سازمانی آینده همچنین به تعداد بیشتری از مدیران و رهبران نیازمند است. از سوی دیگر پژوهش‌های متعدد تجربی حاکی است که علی‌رغم ضرورت ورود افکار و اندیشه‌های جدید مدیریتی^۲ به سازمان‌ها (از طریق جذب و به کارگیری مدیرانی از بیرون سازمان) سازمان‌های موفق به میزان قابل توجهی به درون زائی تأکید دارند و تلاش می‌کنند تا با شناسائی و پرورش استعدادهای مدیریتی درون سازمانی از تأمین نیازهای آتی خود به مدیران شایسته و اثربخش اطمینان حاصل نمایند (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶: ۷-۸). در گذشته، کارکنان سالیان متمادی به فعالیت خود در یک سازمان ادامه می‌دادند و با افزایش سنوات خدمت به طور مستمر نردبان ترقی را طی می‌کردند. امروزه، توسعه شغلی^۳ از پیچیدگی بیشتری برخوردار است. استراتژی‌های استعدادیابی^۴ سازمان به حرکت مستمر حول توسعه دانش و مهارت، آماده سازی رهبران و نگهداری با استعدادترین کارکنان در سازمان نیاز دارد. سازمان‌های پیشرو امروزی به اهمیت آماده سازی مستمر و توسعه شاغلین خود برای رشد آتی سازمان پی برده‌اند. آگاهی و تشخیص سازمان‌ها همراه با نیاز به مدیریت جانشین‌پروری^۵ سبب شده است که سازمان‌های پیشرو کنونی برای اولین بار فردی را مسئول این مهم کنند (گای و سیمز، ۱۳۸۸: ۲۹).

تاریخچه جانشین‌پروری

میر مدیران در محیط کار بر ایده برنامه‌ریزی جایگزینی^۶ تمرکز کرد. مدل سنتی جانشین‌پروری به طور عمده بر گروه‌های رهبری در نمودار سازمانی^۸ متمرکز بود. مدیران ارشد و میانی، افرادی را که بیشترین توانائی را برای جایگزینی داشتند در سطوح پائین سلسله مراتب سازمانی^۹ شناسائی می‌کردند و پیش‌بینی می‌کردند چه زمانی آنها آماده‌اند به بالای نردبان سازمانی حرکت کنند (دی می^{۱۰}، ۲۰۰۸).

مفهوم جانشین‌پروری

مفهوم جانشین‌پروری اشاره به فرآیندی دارد که طی آن استعدادهای انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و مناصب کلیدی آن در آینده، شناسائی شده و از طریق برنامه‌ریزی‌های متنوع

هنری فایول جزء اولین نویسندگانی بود که نیاز سازمان جهانی به جانشین‌پروری را تشخیص داد. این دانشمند مدیریت تلاش کرد تا رهبران سازمان را از اهمیت اطمینان به ثبات در نیروی کار خود آگاه سازد. تئوری‌های وی در حیطه جانشین‌پروری نشان داد که ناتوانی در جهت آماده کردن نیروی کار آینده، منجر به پر کردن نامناسب پست‌های بالاتر می‌شود (کولینز و کولینز^۶، ۲۰۰۷).

بعد از تشخیص نیاز به جانشین‌پروری توسط فایول، ایده جانشین‌پروری و مدل ابتدائی آن از ارتش گرفته شد. برای هر فرد حائز اهمیت بود که توانائی ورود سریع به ارتش را داشته باشد، بعد از جنگ جهانی دوم، جامعه تجاری به علت نرخ چشم‌گیر مرگ و

از کاندیداهایی با استعداد بالا، توسعه مهارت‌های رهبری در آن کاندیداها از طریق تجارب یادگیری هدفمند و سپس انتخاب رهبران از میان مخزن رهبران بالقوه صورت می‌گیرد (سلطانی، ۱۳۸۹).

اهداف مدیریت جانشین پروری

اهداف مدیریت جانشین پروری طبق تحقیق سال ۲۰۰۰ دانشگاه دولتی پنسیلوانیا^{۱۶} (سلطانی، ۱۳۸۹):

- فراهم کردن فرصت‌های شغلی برای کارکنان با استعداد در رده‌های مدیریتی
- شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزاری برای توسعه و آموزش افراد
- آمادگی برای از دست دادن ناگهانی افراد در سطوح کلیدی به هر دلیل
- افزایش دادن خزانه استعدادها از کارکنان قابل ارتقا

مراحل مدیریت جانشین پروری

- ۱• تعیین محدوده و میزان کمبود (نیاز) سطوح مدیریت و رهبری
- ۲• تعیین قابلیت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز مدیران اجرایی بر مبنای نیازهای آینده سازمان ارزش‌ها و استراتژی‌ها
- ۳• تعیین افراد دارای قابلیت‌های بالا برای ورود به خزانه (ذخیره) جانشینان
- ۴• ارزیابی این افراد برای تعیین نقاط قوت و شکاف‌های (کمبودهای) مهارتی و تعیین افراد واجد صلاحیت
- ۵• تبیین و برقراری برنامه‌های رشد و توسعه شخصی ویژه هر یک از افراد واجد صلاحیت شامل آموزش، چرخش شغلی
- ۶• مأموریت‌های خاص و نیز آموزش و ارشاد توسط یکی از مدیران ارشد اجرایی قدیمی و دارای تجربه
- ۷• گزینش و جایگزینی افراد در مناصب مدیریتی بر مبنای عملکرد شغلی، تجارب و ارزیابی عملکرد و قابلیت آنها برای مشاغل خاص

آموزش و پرورش برای تصدی این مشاغل آماده شوند (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۵: ۹۲).

جانشین پروری یک استراتژی مخفی برای جایگزینی سریع افراد در پست‌های خاص نیست، جانشین پروری یک فرآیند منظم است که به موجب آن بهسازی حرفه‌ای و فردی با برنامه استراتژیک منطبق می‌گردد تا اطمینان حاصل گردد افراد آماده برای تکمیل هر پستی که بلا تصدی می‌شود، با مهارت‌ها و نگرش‌های درستی در زمان مناسب وجود دارند (کارول^{۱۱}، ۲۰۰۴).

جانشین پروری سازمانی به معنای انتقال یک سازمان است که ناشی از خواسته مالک برای بازنشستگی یا ترک سازمان به دلایل متعدد می‌باشد. جانشین می‌تواند شامل انتقال پست به اعضای خانواده، کارکنان یا خریداران خارجی باشد (مارتین^{۱۲}، ۲۰۰۲). جانشین پروری نگرشی قابل انعطاف، بلندمدت و رو به رشد در کارمندیابی آینده است (تیم^{۱۳}، ۲۰۰۲).

جانشین پروری سازمانی یک نوع برنامه‌ریزی است که هم جانشین رهبری و هم نسل بعد را به طور منظم پرورش می‌دهد (فیشکاینند و کاتز^{۱۴}، ۲۰۰۱).

مدیریت جانشین پروری

مدیریت جانشین پروری فرآیندی است که در چارچوب یک سیاست کلی عمل می‌کند که هدف آن سازگار نگه داشتن دائمی سازمان با مقتضیات کسب و کار است (ابوالعلائی و بابائی، ۱۳۸۴: ۴۸).

مدیریت جانشین پروری شامل برنامه‌ریزی جانشین پروری^{۱۵} و تمام عملیات و فرآیندهای مستمری است که در طول سال به توسعه و پرورش جانشینان می‌پردازد. مدیریت جانشین پروری همچنین برای توفیق آتی سازمان نگاهی آینده‌نگرانه به شایستگی‌ها و سمت‌ها و پست‌های رهبری دارد و فقط به نیازهای جایگزینی نمی‌پردازد (گای و سیمز، ۱۳۸۸، ۳۸).

مدیریت جانشین پروری تلاشی سیستماتیک و آگاهانه که به منظور نیل به انعکاس نیازمندی‌های رهبری، تعیین منبعی

۸. نظارت مستمر این سیستم (چرخه) و حمایت مستمر مدیریت ارشد (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۵، ۹۹).

تفاوت مدیریت جانشین‌پروری با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

تفاوت مدیریت جانشین‌پروری با برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به طور خلاصه در جدول زیر آمده است (ولف لون، ۱۳۸۹):

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	مدیریت جانشین‌پروری	بعد
با ثبات	تغییر سریع	محیط کسب و کار
سنجیده	فرصت طلبانه	همکاری
ثابت	پویا/مستمر	جهت‌گیری
انفرادی	گروه/تیم	پیامد
فردی	تیم	استراتژی‌های جابه‌جایی
نوع موقعیت	الگوهای رهبری	تمرکز سازمانی
مدیر	بازخور 360 درجه	معیار ارزیابی
بادقت	باز و آزاد	ارزیاب
کل سازمان	درون واحدها	ارتباطات
داخلی	داخلی/خارجی	کانون مسئولیت
تجربه و مهارت	شایستگی و شبکه کاری	معیار انتخاب/ابزار انتخاب

(ولف لون، ۱۳۸۹)

تجربه‌های شرکت‌های پیشرو در حوزه مدیریت

پشتیبانی شود.

جانشین‌پروری

۳. تشویق برنامه‌های توسعه پیش‌گیرانه و قابل پی‌گیری^{۱۹} :

مدیریت جانشین‌پروری موثر به سازمان‌هایی اشاره می‌کند که برای توسعه، فرصت‌ها و پیشنهادهای پیش‌گیرانه‌ای را ارائه می‌کنند که می‌توانند آمادگی داوطلبان برای مشاغل آینده را افزایش دهند. با مرتبط کردن یادگیری و توسعه با جانشین‌پروری و توسعه شغلی، سازمان‌ها می‌توانند تاثیر مثبتی برای پرورش استعدادها در دسترس به منظور رویارویی با نیازهای آینده ایجاد کنند.

۴. ارزیابی راهکارهای تکنولوژی^{۲۰} : سرمایه‌گذاری در بهترین راهکارها به منظور توسعه چرخه مدیریت استعداد (شامل توسعه مدیریت، بهینه‌سازی، و نظام پاداش) سازمان را قادر می‌سازد که بهره‌وری نیروی کار را حداکثر رسانده و نیز موفقیت سازمان را در بلندمدت تامین می‌کند. راهکارهای برنامه جانشین‌پروری مبتنی بر وب، به کارکنان اجازه می‌دهد که به صورت مستقیم از راه کامپیوتر خودشان، امکان دسترسی پیوسته و به موقع به فرآیندها

بهترین تجربه‌های شرکت‌های پیشرو در حوزه مدیریت جانشین‌پروری، عبارتند از (معالی و تاج‌الدین، ۱۳۸۷: ۶۷):

۱. تمرکز بر مشاغل بحرانی^{۱۷} : سازمان‌ها به صورت سنتی در برنامه‌های جانشین‌پروری، روی مشاغل مدیریت ارشد تمرکز دارند. در صورتی که کمبود نیروی انسانی، نیازمند توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری به سایر مشاغل بحرانی است که بیشترین تاثیر را بر عملکرد سازمان دارند. به عنوان مثال در علوم طبیعی، حوزه تحقیق و توسعه، و در علوم پزشکی، حوزه پرستاری جزو مشاغل بحرانی محسوب می‌شوند.

۲. یکپارچه کردن برنامه‌های توسعه شغلی کارکنان^{۱۸} : یک رویکرد یکپارچه متمرکز بر شناسایی و نگه‌داشت استعدادها، باید به وسیله راه‌حلهایی که می‌توانند برنامه توسعه و مسیر شغلی کارکنان را با برنامه‌های جانشین‌پروری کلی سازمان مرتبط کنند،

و زندگی را فدای کار و شغل نکنند. لذا با موقعیت‌های متعددی روبرو هستیم که کارکنان با استعداد نسل جوان به فرصت‌های شغلی همراه با ارتقاء که می‌تواند پرورش دهنده مهارت‌ها و قابلیت‌های مدیریتی آنها باشد اما مستلزم ساعات کار طولانی‌تر یا نقل مکان زندگی و محل سکونت است پاسخ منفی می‌دهند.

• بی‌ثباتی و ناپایداری در معیارهای انتخاب و پاداش^{۳۳} : یکی از بزرگ‌ترین چالش‌هایی که سازمان‌ها در محیط بسیار پویا و متحول امروز با آن مواجه هستند تعارضات همراه با معیارهای انتخاب و گزینش است. به عبارت دیگر آیا ما افراد مستعد را بر مبنای فرهنگ و الزامات امروز انتخاب کنیم یا بر مبنای ضرورت‌ها و شرایط فرهنگ مورد انتظار در آینده به این کار بپردازیم. این مشکل در سیستم‌های جانشینی سلسله‌مراتبی حساس‌تر و بحرانی‌تر است. زیرا در این سازمان‌ها برای ارتقاء کارکنان مستعد به سطوح بالای مدیریت باید نگاه و چشم‌اندازی بلندمدت‌تر داشت.

• مدل‌های قابلیت^{۳۴} : قابلیت بخش جدائی‌ناپذیر سیستم استعدادیابی و جانشین‌پروری است اما این مدل‌ها هنوز هم کمبودها و نقائص خاص خود را دارند. برخی از این کمبودها عبارتند از:

• مدل‌های قابلیت بیشتر ترتیبات علمی و ذهنی هستند تا تدابیر کاربردی.

• مدل‌های قابلیت مبنای قابل قبولی برای پرورش مدیران و رهبران فراهم نمی‌کنند.

• نگاهی به موفقیت‌های گذشته برای تدوین فهرست قابلیت‌ها تضمین‌کننده موفقیت‌های آینده نیست.

استفاده از نتایج ارزیابی و بازخور ۳۶۰ درجه در مقولاتی مثل ارتقاء یا پاداش می‌تواند از اعتبار این نتایج بکاهد (فالمر و کانگر، ۱۳۸۷: ۱۳۲-۱۳۵).

نتیجه‌گیری

در دنیای پر رقابت امروزی برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار

و داده‌ها را داشته و بتوانند فعالانه مسیر توسعه و پیشرفت شغلی خود را دنبال کنند. با انتقال و قرار دادن برنامه جانشین‌پروری در اولویت بالای برنامه‌ها و دستور کار سازمان‌ها و ایجاد یک رویکرد پیش‌گیرانه برای رهبری و توسعه کارکنان، سازمان‌ها می‌توانند پایه و اساسی استوار برای انتقال آسان و بدون نگرانی رهبری به آینده فراهم سازند. اجرای طرح جانشین‌پروری به عنوان بخشی از یک استراتژی مدیریت استعداد، سازمان را قادر به شناخت نیازهای جاری و آتی کرده، در نتیجه همسوسازی و توسعه استعداد بر اساس آن خواهد بود؛ گرچه برای موفقیت در جانشین‌پروری، سازمان‌ها باید روی توسعه شغلی کارکنان‌شان نیز تمرکز کنند.

چالش‌های و موانع مدیریت جانشین‌پروری

۱• تعداد ناکافی فرصت‌های شغلی^{۳۱} برای ارتقاء و پرورش افراد مستعد : تعداد پست‌های مدیریتی به ویژه در سطح مدیران ارشد، به هر حال محدود است این محدودیت در سازمان‌هایی که ساختار وظیفه‌ای دارند شدیدتر است در این گونه سازمان‌ها اغلب مدیران دارای تجارب مدیریتی محدودی در حوزه‌های تخصصی هستند و به اندازه کافی برای تصدی مناصب کلان و عمومی مدیریت آمادگی ندارند. از سوی دیگر تعداد مشاغل و مناصبی که کارکنان با استعداد شرکت بتوانند از طریق تصدی آنها به مهارت‌های کلان و عمومی مدیریت دست یابند نیز محدود شده است.

۲• مقاومت کارکنان^{۳۲} با استعداد نسل جدید در پذیرش برخی مأموریت‌های شغلی پرورشی : یکی از چالش‌های اصلی برنامه‌های جانشین‌پروری تفاوت نسل‌ها است. کارکنان جوان تمایل کمتری برای پذیرش مسئولیت در خارج از کشور یا انتصاب در پست‌هایی که مستلزم نقل مکان دائمی است دارند. نسل مدیران در حال بازنشستگی کنونی آخرین نسل از مدیران هستند که در آن اکثر زوجها در یک سازمان کار می‌کردند و مشترکاً امکان نقل مکان داشتند. و دلایلی از این دست باعث می‌شود که نسل جوان برای برحذر بودن از سرنوشت و تقدیر ناخوشایند تصمیم بگیرند که توازن و تعادل بیشتری بین کار و زندگی شخصی خود برقرار کرده

۳• ابوالعلائی، بهزاد، غفاری، عباس (۱۳۸۶)، مدیران آینده (مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران)، تهران: نشر سازمان مدیریت صنعتی، چاپ دوم.

۴• سلطانی، فرزانه (۱۳۸۹)، مدیریت جانشین‌پروری، گروه پژوهشی مدیریت دانش، موسسه بین‌المللی انرژی.

۵• فالمر، رابرت، کانگر، جی (۱۳۸۷)، استعدادیابی و جانشین پروری (رویکردها و روش‌های پرورش مدیر در شرکت‌های پیشرو جهان)، ترجمه: بهزاد، ابوالعلائی، تهران: نشر سرآمد، چاپ اول.

۶• گای، ماتیو، سیمز، دوریس (۱۳۸۸)، توسعه استعدادیابی آتی (راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه ریزی جانشین‌پروری)، ترجمه: نسرين جزینی، تهران: نشر سرآمد، چاپ اول.

۷• ولف لون، ربه‌کا (۱۳۸۹)، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری روشمند (آفرینش رهبری از درون)، ترجمه: غلامحسین خانقائی، تهران: نشر نواندیش، چاپ اول.

۸• Carroll, C. (۲۰۰۴), "Succession planning: Developing leaders for the future of the organization", Leadership Abstracts, Vol.۱۷, No.۲, pp.۲.

۹• Carroll Thatcher planning group (۲۰۰۴), "Passing the Torch- Corporate Succession Planning", PP.۳-۱, www.thatcher planning.com

۱۰• Collins, Sandra K. & Collins, Kevin S.(۲۰۰۷), "Succession Planning and Leadership Development: Critical Business Strategies for Healthcare Organizations", Radiology Management, PP.۱۷.

۱۱• DeMay, Deborah (۲۱st century (۲۰۰۸), "Succession planning", Consulting firm of Transformation Solutions, White paper, February ۴, PP.۳.

داشته باشند. لذا بحث مدیریت جانشین پروری امروزه مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته است. استراتژی‌های مدیریت جانشین‌پروری^{۲۵} همان‌گونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی خود توانمند سازد، باید بر روی توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدف‌های سازمانی، متمرکز باشد (هیلز^{۲۶}، ۲۰۰۹). مدیریت جانشین‌پروری شامل برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و تمام عملیات و فرآیندهای مستمری است که در طول سال به توسعه و پرورش جانشینان می‌پردازد. مدیریت جانشین‌پروری همچنین برای توفیق آتی سازمان نگاهی آینده‌نگرانه به شایستگی‌ها و سمت‌ها و پست‌های رهبری دارد و فقط به نیازهای جایگزینی نمی‌پردازد. در واقع اهداف عمده مدیریت جانشین‌پروری شامل فراهم کردن فرصت‌های شغلی برای کارکنان با استعداد در رده‌های مدیریتی، شناسایی نیازهای جایگزینی به عنوان ابزاری برای توسعه و آموزش افراد، آمادگی برای از دست دادن ناگهانی افراد در سطوح کلیدی به هر دلیل و افزایش دادن خزانه استعدادها از کارکنان قابل ارتقا می‌باشد. همچنین می‌توان گفت که تعداد ناکافی فرصت‌های شغلی برای ارتقاء و پرورش افراد مستعد، مقاومت کارکنان با استعداد نسل جدید در پذیرش برخی ماموریت‌های شغلی پرورشی، بی‌ثباتی و ناپایداری در معیارهای انتخاب و پاداش، مدل‌های قابلیت از جمله چالش‌های و موانع پیش روی مدیریت جانشین‌پروری می‌باشد.

منابع

۱• ابوالعلائی، بهزاد، بابائی، محمدعلی (۱۳۸۴)، بازاندیشی در مدیریت منابع انسانی با توجه به روندهای آتی، تهران: موسسه مطالعات و بهره‌وری و منابع انسانی (دبیرخانه دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی).

۲• ابوالعلائی، بهزاد، غفاری، عباس (۱۳۸۵)، سرمایه انسانی مزیت رقابتی سازمان‌ها در عرصه جهانی سازی (گزیده مقالات سی و هفتمین کنفرانس جهانی منابع انسانی)، تهران: نشر آهار، چاپ اول.

پینوشت ها

- ۱• Empowerment Managers
- ۲• Directorial Talents
- ۳• Job Enlargement
- ۴• Strategies discovering Talent
- ۵• Succession Management
- ۶• Collins & Collins
- ۷• Replacement Planning
- ۸• Organizational Chart
- ۹• Organizational Hierarchy
- ۱۰• DeMay
- ۱۱• Carroll
- ۱۲• Martin
- ۱۳• Tim
- ۱۴• Fishkind & Kautz
- ۱۵• Succession Planning
- ۱۶• Pennsylvania State University
- ۱۷• Centralized On Critical Jobs
- ۱۸• Integrating The Job Enlargement Plans
- ۱۹• Encouraging The Prevention & pursuable Development Plans
- ۲۰• Evaluating The Technology Solution
- ۲۱• Occupational Opportunities
- ۲۲• Employees Resistance
- ۲۳• Selection & Reward Criterions
- ۲۴• Capability Models
- ۲۵• Succession Management Strategies
- ۲۶• Hills

۱۲• Fishkind, Russell J. & Kautz, Robert C. (۲۰۰۱), "Estate and Business Succession planning", John Wiley & Sons, Inc, New York: PP.۱۵۲.

۱۳• Hills, Angela (۲۰۰۹), "Succession planning- or Smart Talent Management?", Journal of Industrial and Commercial Training, Vol.۴۱, No.۱, PP.۴.

۱۴• Martin, C, Martin, L. and Mabbett, A. (۲۰۰۲), "SME Ownership Succession-Business Support and Policy Implications", Small Business Service, London, PP.۱.

۱۵• Tim, Mc Connell (۲۰۰۲), "Succession Planning", Mc Connell HR Consulting Inc, In Ottawa, PP.۲, Tim@McConnellHRC.com.