

شناسایی ابعاد و مولفه های برنامه جانشینی: یک مطالعه مروری سعید کوزه گران بجستانی^۱

چکیده

زمینه و هدف: سازمان های موفق، فرآیند استعدادیابی و پرورش مدیران را در قالب برنامه جانشینی، به مثابه یک فعالیت حیاتی و ضروری برای تداوم موفقیت شان مطرح می کنند. اگرچه در مورد برنامه جانشینی، مدل هایی از جنبه های گوناگون طراحی شده است، هدف این مطالعه مروری، شناسایی ابعاد و مولفه های برنامه جانشینی می باشد.

روش بررسی: یک بررسی نظام مند بین سال های ۱۳۸۷ تا ۱۴۰۱ و سال های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۲ انجام شد. از تعداد ۱۹۳ مقاله در حوزه جستجو، ۶۵ مورد حذف شد و عناوین ۱۲۸ مورد بررسی شدند. از این میان، ۱۱۷ مقاله عنوان تخصصی داشتند و ۸۱ مقاله (۲۷ مقاله فارسی و ۵۴ مقاله انگلیسی)، برای شناخت ابعاد و مولفه های برنامه جانشینی، مورد مطالعه همه جانبه قرار گرفت.

یافته ها: بررسی این مطالعه نشان داد ۴ بعد و ۱۵ مولفه نقاط مشترک مقالات مورد بررسی بود. این مطالعه مروری نشان داد بعد حمایت و پشتیبانی سازمانی، بعد برنامه ریزی استراتژیک در برنامه جانشینی، بعد شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها، و بعد آموزش و بهسازی استعدادها، از ابعاد مهم برنامه های جانشینی می باشند.

نتیجه گیری: برنامه جانشینی، راهکاری اثربخش برای تامین افراد شایسته در سازمانها محسوب می شود و این راهکار زیرساخت لازم را برای تامین پست های کلیدی سازمانها فراهم می کند. از این رو سازمان ها، باید اجرای برنامه جانشینی را در اولویت کار خود قرار دهند و با تمرکز بر ابعاد معرفی شده، زمینه را برای عملیاتی کردن آن فراهم سازند.

واژه های کلیدی: جانشینی، برنامه جانشینی

ژوبشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

^۱ دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران (نویسنده مسئول: Koozehgarans@gmail.com)

مقدمه

برنامه های جانشینی به علت رقابت شدید بین المللی و تکنولوژی در حال تغییر، بیش از پیش ضروری به نظر می رسد. به این دلیل که برنامه جانشینی فرایندی دانش محور بوده و محصول نتیجه دانش است، تحولات فن آوری، جهانی شدن، نیاز به واکنش سریع به تغییرات محیطی و کاهش هزینه ها در صحنه رقابت ها، کاهش وفاداری در کارکنان، جهانی سازی، تمایل به اقتصاد دانش محور، توسعه و پیشرفت تکنولوژی، مسیر شغلی بدون مرز، تغییرات فزاینده، تنوع نیروی کار، تغییر در سلاقی و انتظارات کارکنان و... ضرورت برنامه جانشینی را تشدید می کند (۱).

باتوجه به مشکل نایاب شدن استعدادها، بسیاری از کارشناسان معتقدند که سازمان ها برای شناسایی و توسعه کارکنان کلیدی خود باید برنامه جانشینی را اجرا نمایند. برنامه ریزی جانشینی باید به گونه ای باشد که تمام جنبه های سازمان را در برگیرد. سازمان ها از طریق پرورش کارکنان، متعهد می شوند که استعدادهای داخلی خود را پرورش دهند و این احساس را در آنان ایجاد کنند که در حال رشد هستند و از این طریق موجب تشویق و ترغیب آنان شوند، و اینکه تعهدی نسبت به داوطلبان خارجی نداشته و در این صورت احتمال یافتن فرد مناسب با مهارت های مناسب و در زمان مناسب از داخل سازمان، افزایش می یابد. آنچه حائز اهمیت است آن است که افراد دریابند که مدیران ارشد هرگز یک شبه به اینجا نرسیده، بلکه از طریق سال ها برنامه ریزی دقیق و دوراندیشی است که اینگونه توسعه و پرورش یافته اند (۲).

نتایج تحقیقات در سازمان های مختلف نشان از کمبود نیروهای شایسته و با استعداد دارد. به این ترتیب برای پاسخ به افزایش نیاز سازمان ها، به مدیران و کارکنانی به مراتب توانمندتر، مستعدتر و شایسته تر، می توان به طراحی و تبیین الگوی برنامه جانشینی مبتنی بر شایستگی های محوری و قابلیت راهبردی اقدام نمود که این خود دارای اهمیت و ضرورت بسیار برای تمامی سازمان ها می باشد (۳).

این مطلب که که موفقیت سازمان ها در درجه اول بستگی به سرمایه های مدیریتی آن دارد، امری کاملاً پذیرفته شده و غیر قابل انکار است و قلمروی فعالیتی که این سازمان ها با آن مواجه اند، بسیار پیچیده و پویا توصیف شده است که برای بقاء در چنین شرایطی، شناسایی و توسعه برنامه های جانشینی بیش از پیش ضرورت یافته است، زیرا امروزه سازمان ها به طرز چشم گیری با مشکلاتی نظیر کمبود نیروی کار دانش مدار، نرخ ترک خدمت بالا، ناکافی بودن مهارت ها و شکاف شایستگی به خصوص در سطح مدیریتی مواجهند (۴) و دلیل این امر گرایش و روی آوردن بیشتر سازمان ها بر استخدام و جانشینی افراد و تصاحب پست های مدیریتی رابطه مدار و وابستگی های گروهی است، تا انتخاب و جانشینی بر اساس شایستگی، که این امر نیز باعث بحران های عظیم اجتماعی و فرهنگی در انتصاب مدیران شایسته و پیاده سازی سیستم های موفق منابع انسانی شده است (۵). به طور کلی برنامه جانشینی به دلایل عمده از اهمیت خاصی برخوردار است:

۱- موجب بقای مستمر سازمان و در اختیار داشتن افراد مناسب، در مکان و زمان مناسب و در نتیجه تغییر ساختار اقتصادی این سازمان، و ترقی کارکنان و مدیران شایسته و دانش مدار به سطوح بالای درون سازمانی می شود،

۲- برای ترغیب تنوع و چند فرهنگی بودن و پرهیز از بازآفرینی اجتماعی ضروری به نظر می رسد،

۳- مبنایی برای ابلاغ مسیرهای شغلی، ایجاد طرح آموزش و توسعه، پایه ریزی مسیرهای شغلی و تحرکات شغلی افراد، ارتباطات رو به بالا و جانبی، و شکل گیری سیستمی جامع از برنامه ریزی های منابع انسانی فراهم می آورد و استعداد های کنونی را به استعدادهای آینده تبدیل می کند که این مهم می تواند سازمان ها را در شرایط ناپایدار یاری رسانده و پرورش مدیران کارآمد، کاردان، لایق و دانش مدار را توسعه دهد (۶).

اگرچه برنامه جانشینی در ابتدایی ترین تعریف خود به عنوان «تعیین راهبران آینده» تعریف می گردد، اما می توان گفت که این برنامه ریزی به مثابه فراگرد ارادی به منظور اطمینان از تداوم رهبری در منصب های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده و ترغیب افراد به توسعه است (۷). تافلر در کتاب های "موج سوم و جابه جایی در قدرت" مطرح کرده است که عامل قدرت و جابجایی در دنیای امروزی که دوره موج سوم و پست مدرنیسم لقب گرفته است، دانش و دانایی است. بر همین مبنا، امروزه توسعه از محور اقتصادی به محور اطلاعاتی و دانایی تبدیل شده است و چنانچه از اندیشمندانی چون پیترو دراکر، چارلز هندی، پیترو سنگه و دیگران نیز نقل شده، سازمان های هزاره سوم از مفاهیم جدیدی همچون مدیران دانش، کارکنان دانش مدار، سازمانهای دانش آفرین، یادگیرنده و یاددهنده صحبت می کنند. توسعه منابع فکری، انسانی و مدیریت دانش به عنوان راز بقا و ماندگاری سازمانها و جوامع تلقی می شود و مهم ترین چالش در عرصه کسب و کار، بهره مندی از نیروی انسانی هوشمند، مستعد، توانمند و شایسته می باشد. از آنجا که سازمانها در آینده با چالش های رقابتی فزایندهای مواجه خواهند شد و برای مدیریت این چالش ها، نیاز به مدیرانی شایسته تر و اثربخش تر از مدیران فعلی خواهند داشت. لذا در سازمان های آینده نگر و آینده ساز، مدیریت استعدادهای و برنامه جانشینی هر روز از اهمیت بیشتری برخوردار می گردد.

به طور کلی، ویژگی های مشخصه رویکردهای جانشینی به شرح زیر می باشند:

۱- رویکرد آینده محور: به منظور توسعه افراد برای هم راستایی تغییرات محیطی و تغییرات ساختاری درون سازمانی است. این شیوه از انجام کار، کاملاً منظم و ساختاریافته می باشد، به نحوی که در آینده بتواند بخشی از نیازمندی نیروی انسانی آتی را در راستای برنامه ریزی های تامین منابع انسانی برطرف نماید، به شکلی که هزینه های جذب و نگهداشت نیروی انسانی کاهش و قابلیت های کارکنان افزایش یابد.

۲- رویکرد پوشش محور: به منظور انجام وظایف یک یا چند شغل به نحوی که بهره وری نیروی کار افزایش و انگیزه نیروی انسانی نیز بهبود می یابد (۸).

فرآیند جانشینی در سازمان ها یکی از راهبردهای کلان مدیریت منابع انسانی است (۹)، و رهبران شایسته با تمرکز بر نفوذ، بینش و ابتکار خود می توانند اهداف بلندمدت را تشخیص داده و چشم انداز الهام بخشی را برای سازمان خلق کنند (۱۰). دلایلی برای لزوم ایجاد برنامه جانشینی وجود دارد که عبارتند از:

۱- جایگزینی کارمندان کلیدی: اکثر شرکت‌ها معتقدند که تنها دلیل اجرای طرح جانشینی، انتخاب جایگزینی برای مدیر عامل مرخص شده یا شاید چند نفر از مدیران سطح بالا است. این شاید دلیل اصلی برای جانشینی باشد. اما دلیل کامل تر، شناسایی جایگزین‌های مناسب است که در این فرایند آمادگی خود را برای پر کردن تمام پست‌های اصلی شرکت و نه فقط مدیرعامل یا مدیران ارشد ارائه می‌دهند. برنامه ریزی جانشینی در سازمان شامل تمام نقش‌هایی است که در کسب و کار لازم است. حتی اگر این نقش‌ها برای همه غیرقابل مشاهده باشند. به خاطر داشته باشید، در حالی که هیئت مدیره استراتژی را تعیین می‌کنند، مدیران آن‌ها را پیاده‌سازی می‌کنند. یک شرکت برای موفقیت بهتر است در هر دو زمینه قدرت داشته باشد، هم در استراتژی و هم در اجرا.

۲- حمایت از رشد و توسعه فردی: این موضوع با استراتژی جایگزینی متفاوت است. در چنین حالتی، موقعیت‌های تازه برای حمایت از خلاقیت‌ها و رشد فردی لازم است. این‌ها ممکن است شامل گسترش محصولات و خدمات فعلی به بازارهای تازه، عرضه محصولات و خدمات جدیدی باشد که در بازار معرفی می‌شوند و روش‌های جدید برای فروش طراحی می‌کنند. ضمن شناسایی زمینه‌های رشد، استعدادهای داخل کسب و کار را نیز شناسایی و همچنین پایگاه داده استعدادها را که ممکن است اکنون برای شرکت‌های دیگر نیز کار کنند، ایجاد و نگهداری کنند.

۳- پرداختن به کمبود نیروهای مستعد: ممکن است یک شرکت همزمان با رکود اقتصادی، با کمبود استعداد روبه‌رو شود. کمبود استعداد در همه موقعیت‌ها مثل نمایندگان فروش، مدیران داروسازی، مهندسين و متخصصان مشابه است. مطالعات نشان می‌دهد که وقتی مدیر داروسازی یک بیمارستان استعفا می‌دهد، انتخاب یک جایگزین ممکن است دشوار باشد. اما شرکت چگونه به این مشکل پاسخ دهد؟ راهکارهایی که می‌توان برای جلوگیری از سردرگمی طولانی مدت در نظر گرفت، چیست؟ در بسیاری از سازمان‌ها، برنامه ریزی جانشینی یک رویداد غیر منتظره نیست بلکه یک فرایند است. برنامه ریزی جانشینی فرایندی است که برای همه سازمان‌ها مهم و ضروری است. هر کسب و کاری باید آماده مقابله با کمبود استعدادها باشد و برنامه ریزی برای رشد داشته باشد (۱۱).

اگرچه اجرای برنامه جانشینی در تئوری ساده است، اما ممکن است در عمل به چند دلیل مشکل باشد. دلیل اول این است که بخش‌های منابع انسانی در مناطق مختلف واحدهای مستقلی نیستند. این بخش‌ها که واحدهای صف را حمایت می‌کنند، با چالش بیشتری در اجرای برنامه ریزی استراتژیک مواجه هستند زیرا آنها می‌توانند تابع دیدگاه مدیری واحد باشند. برنامه جانشینی یک فرایند استراتژیک است که شامل اجرای برنامه‌های بلندمدت می‌باشد. دلیل دوم این است که برنامه جانشینی نیاز به زمان و منابع کافی دارد. بیشتر مدیران معمولاً منابع انسانی، منابع مالی یا کارکنان کافی را برای اجرای بهسازی بلندمدت مدیریت جانشینی ندارند. سومین دلیل این است که برنامه جانشینی ممکن است موضوع مبرمی در سطح یک کشور محسوب نشود. هر کشور ممکن است به سرمایه‌گذاری و حمایت از برنامه ریزی جانشینی بی‌میل باشد زیرا بنظر می‌رسد نیروی کار یک کشور نسبتاً ثابت باشد و دولت احساس می‌کند بحران بازنشستگی در سال‌های بسیار دور پیش می‌آید (۱۲).

اگرچه در زمینه برنامه جانشینی، بررسی های زیادی انجام شده است، با این وجود می طلبد تحقیقاتی برای دستیابی به ابعاد و مولفه های مشترک انجام شود. با توجه به آن چه گفته شد، و تاکید بر اجرای برنامه جانشینی، و تنوع مدل های جانشینی در کشورهای مختلف، هدف این مطالعه، مطالعه مروری مدل های مربوطه و شناسایی ابعاد و مولفه های برنامه جانشینی می باشد.

مبانی نظری

چند عامل کلیدی موفقیت برنامه جانشینی عبارتست از: همراستایی برنامه جانشینی با استراتژی های سازمان، شفافیت در نقش های سازمانی، عوامل اجتماعی مانند ارتباطات شفاف و همچنین حمایت مدیران ارشد از برنامه جانشینی، زمان کافی برای توسعه و ارتقای دانش و مهارت های فرد جانشین، و انتخاب افراد مناسب (۱۳). یکی از این چالش های سازمان های امروزی، تقاضا برای کارکنان شایسته و مستعد است زیرا بازار کار جهانی و افزایش رقابت، سازمان ها را مجبور کرده است برای واکنش به تغییرات سریع محیطی از انعطاف پذیری بیشتری برخوردار باشند (۱۴)، و منابع انسانی با تمرکز بر خزانه استعدادها^۱ است که می تواند منبع مزیت رقابتی نسبت به سایر رقباء باشد (۱۵).

در واقع، برنامه جانشینی، ابزاری است که نیاز سازمان به کارکنان را در آینده برآورده می سازد و تعدادی داوطلبان جانشینی برای هر یک از پست های کلیدی در نظر می گیرد و آنان را برای کسب شایستگی ها و مهارت های لازم و در نهایت رهبری سازمان در آینده آماده می سازد (۱۶). بر اساس تحقیقات کانگر و فولمر^۲ (۲۰۰۳) برنامه ریزی جانشینی می بایست با بحث پرورش و آماده سازی قابلیت های رهبری و مدیریت سازمان در کنار یکدیگر و تحت عنوان مدیریت جانشینی بررسی شوند. این دو محقق شش شرکت را که در اجرای مدیریت جانشینی موفق بوده اند را با روش های کمی و کیفی مورد بررسی قرار داده اند. بر اساس این تحقیقات پنج قاعده کلی به شرح زیر برای موفقیت مدیریت جانشینی ارائه شده است:

- قاعده اول: که قواعد بعدی همه بر روی آن بنا نهاده می شوند، تمرکز بر توسعه است. مدیریت جانشینی می بایست یک سیستم منعطف و مبتنی بر فعالیت های توسعه ای باشد. هدف این برنامه ها، آماده سازی کاندیداهای جانشینی از طریق شیوه های آموزش حین کار و فعالیت هایی از قبیل تفویض اختیار، برای تصاحب مشاغل هدف می باشد.
- قاعده دوم: تمرکز بر مشاغل کلیدی در برنامه جانشینی است؛ مشاغلی که برای سلامت بلند مدت سازمان لازم هستند نه همه مشاغل.
- قاعده سوم: آشکارا بودن سیستم و دوری از ابهام است. برنامه جانشینی می بایست به شکل کاملاً شفاف پیاده شود، و افراد در هر لحظه، از وضعیت خود با خبر باشند. در این سیستم ها، رویه ها و قوانین به همه افراد سازمان انتقال داده

¹ Talent Pool

² Conger & Fulmer

می‌شود. شاید در گذشته بر پنهان کردن برنامه تاکید می‌شد، ولی امروزه با توجه به مزایای شفافیت، اعتقاد بر آشکارسازی برنامه است.

- قاعده چهارم: اندازه‌گیری مستمر پیشرفت و دوری کردن از ذهنیت سنتی برنامه‌ریزی جایگزینی است. مدیران می‌بایست به شکل مستمر وضعیت سیستم و هر کدام از کاندیداها را تحت نظر داشته باشند تا مطمئن شوند که مسیر پیشرفت به درستی طی می‌شود.
- قاعده پنجم: منعطف نگاه داشتن سیستم می‌باشد. طراحان سیستم می‌بایست بر اساس بازخوردهایی که از مجریان دریافت می‌کنند، نقائص سیستم را برطرف کرده و به بهبود مستمر آن مبادرت ورزند. در سال‌های اخیر سازمان‌های دولتی و غیر دولتی ایران به سمت پیاده‌سازی این برنامه‌ها حرکت کرده‌اند. برای بهره‌برداری هر چه موثرتر از این برنامه و رسیدن به اهداف اصلی آن، رعایت قواعد جانشینی، لازم و ضروری است (۱۷).

از آنجا که سازمان‌های آتی با چالش‌های رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند بود و برای مدیریت این چالش‌ها به مدیرانی شایسته‌تر و اثربخش‌تر از مدیران کنونی نیاز است، «مدیریت استعدادها» و «برنامه جانشینی» به‌طوری روزافزون از اهمیتی مضاعف در سازمان‌های آینده‌نگر و آینده‌ساز برخوردار می‌شود. در رویارویی با جانشین پروری، رویکردهای مختلفی از جانب سازمان‌ها دنبال می‌شود. برخی از سازمان‌هایی که مستعد به زوال و نابودی هستند، برای تأمین نیازهای آینده خود به مدیران، برنامه‌ای ندارند و امور را به دست حادثه و زمان می‌سپارند و در رویارویی با مسائل به صورت منفعلانه برخورد می‌کنند. این گونه سازمان‌ها را می‌توان سازمان‌های آینده‌بین نامید. برخی دیگر از سازمان‌ها برای تأمین نیازمندی‌های آینده مدیریتی خود، اقدام به جذب و بهره‌گیری از مدیران و نیروهای مستعد بیرونی، بدون توجه به منابع درون سازمانی می‌کنند. این گونه سازمان‌ها، سازمان‌های آینده‌گزین نام دارند. در نهایت تعداد کمی از سازمان‌های هوشمند که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه‌ریزی‌های خود را بر شناسایی و پرورش استعدادها، مدیریتی درون سازمانی و برون سازمانی متکی می‌کنند. این گونه سازمان‌ها به دنبال ساختن آینده هستند. به این سبب می‌توان آنها را سازمان‌های آینده‌ساز یا سازمان‌های پیشرو نامید. آنها با درک اهمیت و میزان تأثیرگذاری مدیران در رشد و موفقیت خود به دنبال طراحی و اجرای برنامه‌های جدی و منظم استعدادیابی و جانشینی هستند (۱۸).

اما برای غلبه بر چالش‌های موجود، تصمیم‌گیرندگان باید گام‌های دقیقی در جهت توجه به موضوع برنامه جانشینی برای تدوین برنامه‌های استراتژیک بردارند. به عنوان نمونه، در زمان بررسی نقاط قوت و ضعف سازمان، تصمیم‌گیرندگان باید به استعداد رهبری سازمان توجه داشته باشند و این سؤال‌ها را مطرح کنند: چه نوع تخصصی در حال حاضر موجود است؟ در زمان انتخاب و اجرای برنامه استراتژیک، تصمیم‌گیرندگان باید به این نکته توجه داشته باشند که آیا سازمان استعدادها مناسب را برای کسب موفقیت در اختیار دارد؟ چگونه افراد می‌توانند دانش و مهارت‌های لازم را پرورش دهند؟ چگونه سازمان می‌تواند یک برنامه عملی برای اداره سرمایه‌های انسانی ایجاد کند؟ با پاسخ به این سؤال‌ها و برداشتن گام‌های فعال برای محدود کردن شکاف بین استعدادها، موجود و آینده می‌توان بین استراتژی سازمانی و برنامه جانشینی ارتباط

برقرار کرد (۱۹). مورفی^۱ (۲۰۰۶) نیز مشکلات برنامه جانشینی را اینگونه مطرح می کند: ناچیز پنداشتن استعدادها در سازمان؛ عدم ایجاد فرصت های آموزشی و بهسازی؛ عدم احساس مسئولیت مدیران به جانشین پروری؛ و توجه به جانشین پروری فقط در سطوح بالای سازمان (۲۰).

به طور خلاصه می توان مهم ترین دلایل شکست طرح جانشینی را در این موارد برشمرد: عدم تمایل رهبران به اجرای جانشین پروری؛ فرض رهبران مبنی بر این که برنامه جانشینی جزء اهداف کاری آنان نیست؛ اطلاعات یا مهارت های ناکافی در مورد چگونگی اجرای جانشین پروری؛ هزینه های گزاف یا عدم وجود منابع لازم؛ غلبه بر مقاومت های داخلی؛ فقدان معیار ارزیابی شفاف برای موفقیت در نقش های رهبری؛ عدم ارزیابی برنامه های جانشینی؛ فقدان یک فرایند جانشین پروری رسمی در سازمان؛ فقدان منابع لازم برای پایش، بهسازی، و آموزش افراد؛ طراحی و استفاده از فرم های زیاد و پیچیده و صرف زمان زیاد؛ فقدان یکپارچگی با سایر فرایندها (۲۱)؛ و پیچیدگی سیاست های تصمیمات جانشینی (۲۲). از طرفی، کندی روند برنامه های جانشینی در سازمان ها، کمبود شدید مدیران متخصص برای برخی از گروه های شغلی، و کمبود نیروهای مدیر با توجه به برنامه های توسعه، از ضرورت های هر سازمان است.

یافته ها

مدل های متنوع و متفاوتی در زمینه برنامه جانشینی طراحی شده است. در مرحله اول، محقق ابعاد و مولفه های برنامه جانشینی در مدل های مختلف را مورد مطالعه وسیع قرار داد. یک بررسی نظام مند از پایگاه های داده ها، مجلات و موتورهای جستجوی مختلف، بین سال های ۱۳۸۷ تا ۱۴۰۱ و سال های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۲ انجام شد. در مرحله بعد، از تعداد ۱۹۳ مقاله در حوزه جستجو، ۶۵ مورد حذف شد و عناوین ۱۲۸ مورد بررسی قرار گرفتند. در مرحله سوم، محقق ۱۱۷ مقاله که عنوان تخصصی داشتند را تفکیک کرده و ۸۱ مقاله در راستای هدف را انتخاب کرد (۲۷ مقاله فارسی و ۵۴ مقاله انگلیسی). جدول ۱ مولفه های برنامه جانشینی حاصل از ۸۱ مقاله را نشان می دهد.

¹ Murphy

جدول ۱. مولفه‌های برنامه جانشینی در مدل‌های مورد بررسی

| ردیف | مدل‌های شناسایی شده | مولفه‌های شناسایی شده | | | | | | | | | | | | | |
|------|-------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------|-------------------|-------------------------------------|-------------------|--|---|-------------------------------|-------------------|------------------------------|----------------------|-------------------------|---------------------------|
| | | تعیین خط مشی جانشینی نیروی انسانی | حمایت مدیریت ارشد | ترویج برنامه جانشینی | فرهنگ و جو حمایتی | تعهد سازمان به اجرای برنامه جانشینی | ارزیابی کاندیداها | الزامات برنامه ریزی در تحقق خط مشی‌های جانشینی | تخصیص منابع مالی مورد نیاز برنامه جانشینی | انتقال دانش و یادگیری سازمانی | ارزیابی و بازخورد | بهبود استراتژیک نیروی انسانی | جذب و انتخاب استعداد | طراحی و تدوین قابلیت‌ها | شناسایی و معرفی استعدادها |
| ۱ | پژوهش امامی (۱۳۸۷) | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ |
| ۲ | عبدی و دیبانی (۱۳۸۷) | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ |
| ۳ | ناصری فر و همکاران (۱۳۸۹) | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ |
| ۴ | غیاثی ندوشن و همکاران (۱۳۹۱) | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ |
| ۵ | بهشتی فر و همکاران (۱۳۸۹) | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ |
| ۶ | عباس پلنگی (۱۳۹۰) | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ |
| ۷ | هادیزاده مقدم و سلطانی (۱۳۹۰) | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ |
| ۸ | مدل افراز (۱۳۹۱) | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ |
| ۹ | فتحی مظلوم (۱۳۹۱) | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ |
| ۱۰ | قاسمی و همکاران (۱۳۹۲) | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ |
| ۱۱ | منصوری جلیلیان (۱۳۹۲) | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ |
| ۱۲ | فقهی و ذاکری (۱۳۹۳) | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ |
| ۱۳ | تابلی و همکارانش (۱۳۹۳) | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ |
| ۱۴ | مهرتک و همکاران (۱۳۹۴) | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ |
| ۱۵ | عبدالحسین زاده و لطیفی (۱۳۹۶) | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ |
| ۱۶ | خوشوقتی و باقری فرد (۱۳۹۵) | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ |
| ۱۷ | آقاچانی و کاریزنونی (۱۳۹۶) | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ |
| ۱۸ | داودی و یعقوبی (۱۳۹۶) | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------------|----|
| ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | کیم (۲۰۰۶) | ۴۶ |
| ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | کتابخانه دانشگاه کمبریج (۲۰۰۷) | ۴۷ |
| ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | جارل و پیوایت (۲۰۰۷) | ۴۸ |
| ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | جونز (۲۰۰۷) | ۴۹ |
| ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | فالمر و کانگر (۲۰۰۷) | ۵۰ |
| ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | گروز (۲۰۰۷) | ۵۱ |
| ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ولفرد (۲۰۰۸) | ۵۲ |
| ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | گریتر (۲۰۰۸) | ۵۳ |
| ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | راشد (۲۰۰۸) | ۵۴ |
| ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | شرکت کامپیوتری دل (۲۰۰۹) | ۵۵ |
| ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ریچارد و چری (۲۰۰۹) | ۵۶ |
| ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | نیفه (۲۰۰۹) | ۵۷ |
| ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ریچارد (۲۰۱۰) | ۵۸ |
| ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | ۱ | هانکل (۲۰۱۰) | ۵۹ |
| ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | چاوز (۲۰۱۲) | ۶۰ |
| ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | هررا (۲۰۱۲) | ۶۱ |
| ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | ۱ | سالیوان (۲۰۱۲) | ۶۲ |
| ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | بیدمشکی و همکاران (۲۰۱۳) | ۶۳ |
| ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | شعبان پور و ایدگر (۲۰۱۳) | ۶۴ |
| ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | گوتارد و آستین (۲۰۱۳) | ۶۵ |
| ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۱ | ۰ | ۰ | پندی و شارما (۲۰۱۴) | ۶۶ |
| ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | آلساندرو و همکاران (۲۰۱۴) | ۶۷ |
| ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | بیدمشکی (۲۰۱۴) | ۶۸ |
| ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | میدوز (۲۰۱۵) | ۶۹ |
| ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | چارچ (۲۰۱۵) | ۷۰ |
| ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | هال - الیس (۲۰۱۵) | ۷۱ |
| ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۰ | ۱ | ۱ | ۰ | ۱ | ۰ | چلیکوا و همکاران (۲۰۱۵) | ۷۲ |

نتیجه گیری

بر اساس مطالعات مدل های متفاوت، می توان دریافت که چهار بعد حمایت و پشتیبانی سازمانی، برنامه ریزی استراتژیک در حوزه برنامه جانشینی، شناسایی استعدادها و تشکیل خزانه استعدادها، و آموزش و بهسازی استعدادها در موفقیت برنامه جانشینی از اهمیت بالایی برخوردار است. در این راستا، می توان با تاکید بر مولفه های زیر بستر مناسبی برای اجرای برنامه جانشینی فراهم ساخت:

فرهنگ و جو حمایتی، حمایت مدیر ارشد از برنامه های جانشینی، تعهد به اجرای درست برنامه جانشینی، تعیین خط مشی جانشینی، تحلیل ظرفیت نیروی کار در سازمان، طراحی و تدوین قابلیت ها و شایستگی های لازم، الزامات برنامه ریزی در راستای تحقق خط مشی های جانشینی، تخصیص منابع مالی مورد نیاز، ترویج برنامه جانشینی، شناسایی، جذب، انتخاب و ارزیابی استعدادها، بهسازی استراتژیک نیروی انسانی، انتقال دانش و یادگیری سازمانی، و ارزیابی و بازخورد.

برنامه جانشینی می تواند ابزار قدرتمندی، نه تنها برای تقویت و بهسازی استعداد رهبری، بلکه برای تغییر سازمان ها به مسیرهای مثبت باشد. از طرفی، اجرائی نمودن برنامه جانشینی می تواند پویائی سازمان و کارآمدی نیروها را به همراه داشته، مسیر شکوفائی سازمان را به خوبی هموار نماید. از این رو، تجدید نظر و به روز کردن برنامه سازمان یک شروع مناسب برای توسعه برنامه جانشینی است. آنچه در نظام برنامه جانشینی باید مورد توجه سازمان ها قرار گیرد، اجرای دقیق و منظم این برنامه است. متخصصان منابع انسانی که در برنامه های جانشینی سازمان خود مشارکت دارند، نیاز دارند اطمینان حاصل کنند این برنامه ها بطور مداوم با تغییرات شرایط محیطی منطبق هستند و می توانند انعکاسی از برنامه های استراتژیک هر سازمان باشند.

به دلیل اهمیت برنامه جانشینی و شناسایی ابعاد و مولفه های کلی این برنامه، پیشنهاد می گردد که مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی، برنامه جانشینی را در حیطه وظایف اصلی خود قرار دهند. طراحی مدل قابلیت های بومی مدیران، بطوری که بتوان این مدل را در سازمان ها اجرائی نمود، پیشنهاد می شود. مدیران برای جذب و بکارگیری افراد مستعد در سازمان خود لازم است به انتخاب و بکارگیری افراد مستعد و تشکیل خزانه استعدادها مبادرت ورزند و ضروری است دستگاه های اجرائی به تهیه بانک اطلاعاتی مدیران و شناسایی استعدادهای مدیریتی درون سازمان مبادرت ورزند. برای اجرای برنامه جانشینی اثربخش، این برنامه باید برای تمام کارکنان سازمان شفاف و روشن باشد و همه کارکنان از نتایج حاصل از آن آگاهی داشته باشند. همچنین، سرمایه گذاری برای پرورش مدیران آینده، و طراحی و استقرار نظام راهبردی بهسازی مدیریت در سازمان ها ضروری به نظر می رسد. نهایتاً، تاسیس بنیاد پرورش مدیران جوان به منظور کشف استعدادهای مدیریتی و تشکیل کمیته استانداردسازی آموزش افراد و هدفمند کردن آموزش های شغلی در سازمان ها پیشنهاد می گردد.

به منظور انجام پژوهش های آتی در راستای این مطالعه، پیشنهاد می شود که با استفاده از مولفه ها و ابعادی که در مطالعه مروری حاضر به دست آمده است، تحقیقی کمی انجام شود که این مولفه ها و عینیت آنها به صورت کمی نیز به عرصه آزمون گذاشته شود. همچنین پیشنهاد می گردد تا در تحقیقی، از مدل های مربوطه از طریق تحلیل محتوا و ارائه الگو استفاده شود تا با توجه به شرایط بومی، مدل مناسبی ارائه گردد.

1. Dessler GS. Working Model of Employee Competence in the Thai Workplace: What Constitutes Employee Competence?. Thai J Public Adm 2018; 25(11): 102-129.
2. Acree-Hamann C, & Dnpaprn N. A call to action: succession planning needed. Newborn and Infant Nursing Reviews 2016; 16(3): 161-163.
3. Mahmoudi F, Bahlouli N, Beikzad J & Rahimi G. Presenting the succession process model using foundation data theory method (case study: Imam Khomeini Relief Committee (RA). Educational Management Research Quarterly 2018; 11(42): 84-105 [Article in Persian].
4. Qandanijad F & Asareh F. Evaluating the competencies of university library managers: a case study: university libraries in Ahvaz city. Scientific Studies Quarterly 2018; 6 (21): 91-112 [Article in Persian].
5. Rahmani M, Bagheri M & Hashemi SA. Explaining the competence model of managers based on entrepreneurial behavior and organizational trust of educational managers. Educational Leadership and Management Quarterly 2018; 2(48): 111-128 [Article in Persian].
6. Sadri Ayubi, H. Identifying, prioritizing the dimensions and components of managers' competency assessment (case study: Tehran Region 5 Municipality). Quarterly Journal of New Researches in Management and Accounting 2020; 36: 59-82 [Article in Persian].
7. Chaterchi N & Tabari M. Designing succession management system in social security organization. Social Security Quarterly 2017; 3(49): 157-185 [Article in Persian].
8. Khushoghti A & Bagheri Fardi Z. Substitute breeding in the company of living nature with the aim of achieving three-way benefits (society, organization, individual) win-win-win, Tadbir Specialized Monthly – December, 2015 [Article in Persian].
9. Narimani M. Differences between succession planning and some other planning, internet article at: <http://mnarimani.ir/?p=272>. 2017 [Article in Persian].
10. Alizadeh M & Rezazadeh Khorasani E. Succession management in human resource development processes. international conference on modern management in 2015, Tehran [Conference in Persian].
11. Jafari M. Succession or replacement, which one should we choose?, 23 Azar, business development 2018 [Article in Persian].
12. International Public Management Association for Human Resources (IPMA). Workforce Planning not a common practice, IPMA-HR study finds. International Public Management Association for Human Resources 2004. At www.impa-hr.org/pdf/research/.
13. Qolipour A, Pourezat AA & Sabek Ro M. Application of force model in succession planning. Quarterly Journal of Human Resource Management Research, Imam Hossein University 2019; 3(1): 119-131 [Article in Persian].
14. Gould-Williams J. The Importance of HR Practices and Workplace Trust in Achieving Superior Performance: A Study of Public-Sector Organizations. International Journal of Human Resource Management 2003; 14(1): 28-54.
15. Bayo-Moriones A. Human Resource Management, Strategy and Operational Performance in the Spanish Manufacturing Industry. Management 2002; 5(3): 175-199.
16. Daniali Deh Hoz M, Allameh SM & Safari A. Designing a succession management model with the foundation's data approach. Change management research journal 2018; 1(21): 106-140 [Article in Persian].
17. Conger JA & Fulmer RM. Developing Your Leadership. Harvard Business Review, 2003.
18. Rastgar M. Succession management program in organizations. Social Security Quarterly 2016; 13(4): 157-185 [Article in Persian].
19. Rothwell WJ. Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. New York, NY: American Management Association 2005, 10-112.
20. Murphy TH. Succession Planning and Legal Considerations. ABA Labor and Employment Law Section Equal Employment Opportunity Committee National Conference on EEO Law 2005, March 22-25.
21. Quatt C. Organizational Succession Planning Board Discussion Framework. Quatt Associates Inc., Washington. 2007.
22. Byham WC, Smith AB & Paese MJ. Grow your own Leaders: How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.

Identification the dimensions and components of succession planning: a review study

Saeed Kozehgaran Bajstani¹

Abstract

Background and purpose: Successful organizations consider the process of finding talent and developing managers in the form of a succession plan as a vital and necessary activity for their continued success. Although models of various aspects have been designed regarding the succession plan, the purpose of this review is to identify the dimensions and components of the succession plan.

Research method: A systematic survey was conducted between 1387 and 1401 and 2000 and 2022. Out of 193 articles in the search field, 65 articles were removed and the titles of 128 articles were reviewed. Among these, 117 articles had specialized titles and 81 articles (27 Farsi articles and 54 English articles) were comprehensively studied to understand the dimensions and components of the succession plan.

Findings: The review of this study showed that 4 dimensions and 15 components were the common points of the reviewed articles. This review study showed that the dimension of organizational support and support, the dimension of strategic planning in the succession plan, the dimension of talent identification and the formation of a talent fund, and the dimension of training and improvement of talents are important aspects of succession plans.

Conclusion: The succession plan is considered an effective solution for providing competent people in organizations and this solution provides the necessary infrastructure for providing key positions in organizations. Therefore, organizations should prioritize the implementation of the succession plan and prepare the ground for its implementation by focusing on the introduced dimensions.

Keywords: succession, succession planning

¹ PhD in Human Resource Management, Department of Public Administration, Rafsanjan Branch, Islamic Azad University, Rafsanjan, Iran (corresponding author: koozehgarans@gmail.com)