



## برنامه ریزی جانشینی در سازمان

حسین هاشمی\*



### چکیده

نخستین و اساسی ترین نیاز سازمان، برنامه‌ای همه جانبه برای حمایت از آینده سازمان بوسیله اطمینان حاصل کردن از دارا بودن مجموعه مهارتهایی مناسب در کارکنانی شایسته در سازمان طی همه دوره‌های زمانی است (۳). برنامه ریزی جانشینی به عنوان تلاشی اندیشیده شده و نظام مند در یک سازمان برای شناسایی، پرورش دادن و نگهداری کارکنان در حوزه تدابیر مدیران است که آنها را برای دستیابی به اهداف فعلی و آینده سازمان آماده می‌سازد (۶). در این مقاله به تعریف برنامه ریزی جانشینی، مقایسه آن با برنامه ریزی جایگزینی، فرایند، لزوم و مزایای آن پرداخته خواهد شد.

### واژه‌های کلیدی: سازمان، منابع انسانی، برنامه‌ریزی جانشینی

### مقدمه

شناسایی نقشها و پستهای حساس سازمان، استراتژی برای ترغیب و تشویق افراد با استعداد، توانا، با ظرفیت و با لیاقت برای اشغال پستهای خالی در آینده و نیز راهکارهایی جهت تشویق و ایجاد انگیزه در کارکنان مجرب سازمان برای انتقال تجربیات و مهارتهایشان به جانشینان خود دارد.

#### برنامه‌ریزی جانشینی منابع انسانی

برنامه ریزی جانشینی منابع انسانی<sup>۱</sup> اولین بار بوسیله هنری فایول<sup>۲</sup> مطرح شد که معتقد بود اگر نیازهای طرح جانشینی نادیده گرفته شوند، سازمانها توانایی نخواهند داشت تا تغییرات مورد نیاز را

با توجه به بازنشستگی، انتقال، فوت و ترک خدمت کارکنان کارآزموده و مجرب، سازمان برای تامین کردن پیوسته کارکنان بخصوص در پستهای کلیدی و اطمینان از اینکه پستهای سازمانی بوسیله افراد با آمادگی لازم، مستعد، بالیاقت و آموزش دیده اشغال خواهد شد، نیازمند به برنامه‌ریزی اندیشیده شده و نظام مند برای

اعمال نمایند.

مهارت از کارکنان مجرب به کارکنان با استعدادی که جانشین آنان در پستهای سازمانی خواهند شد را فراهم کنند. روشهای مختلفی که ممکن است برای فرآیند برنامه ریزی جانشینی استفاده گردد بستگی به موقعیت هر سازمان دارد. بعضی از این روشها بستگی به فرهنگ آن سازمان دارد. در برخی از موارد انجام این کار بستگی به نیازهای فعلی و آینده سازمان، ظرفیتها و توانائیهای افراد، ساختار و فعالیت سازمان دارد. تقریباً در تمامی شرایط، توانایی مدیران برای پرورش و ارتقاء دادن، به ظرفیتها و استعدادهای کارکنانی که در حال حاضر مشاغل کلیدی سازمان را اشغال کرده اند خواهد داشت و اینکه آنها در آینده در چه پست سازمانی قرار خواهند گرفت و تا چه حد برای آن آماده شده اند؟ (۲)

در گذشته، برنامه ریزی جانشینی به طور خاص فقط در خصوص پستهای حساس رهبری انجام می گرفت. امروزه سازمانها به اهمیت برنامه ریزی جانشینی در پستهای حساس طبقات مختلف شغلی پی برده اند (۸). امکان دارد که داشتن یک برنامه ریزی جانشینی برای تمامی مشاغل سازمان ضروری و حیاتی نباشد، اما به طور حتم برخی سطوح پرمسئولیت حساس هستند که باید مورد توجه قرار گیرند. (۲) برنامه ریزی جانشینی، فرآیندی را پایه ریزی می کند که کارکنان را جذب نموده، مهارتها و توانائیهای آنان را توسعه داده و آنان را برای ارتقاء و پیشرفت آماده می نماید. (۸)

**اثر بخشی یک برنامه ریزی جانشینی**  
برای تحقق بخشیدن به اثر بخشی یک برنامه ریزی جانشینی توجه به موارد ذیل

**برنامه ریزی جانشینی یک استراتژی است تا اینکه واکنشی باشد؛ در تعیین اهداف، تجزیه و تحلیل قابلیتها همراه با توسعهی طرحی عملی برای ایجاد یک استراتژی موفقیت آمیز انتقال از شخصی مجرب و آموزش دیده به جانشین خودش به کار می رود**

ضروری است:

- ۱- سمت و سوی اهداف بلند مدت سازمان چه می باشند؟ آیا یک برنامه راهبردی اثر بخش و کارا برای هدایت نمودن مسیر و جهت سازمان وجود دارد؟
- ۲- برای چه سطوح و مشاغل کلیدی و حساس سازمان، توسعه و پرورش نیروی انسانی به طور مداوم مورد نیاز است؟
- ۳- چه تعداد از افراد کلیدی سازمان در نظر است که برای آینده رشد و پرورش یابند؟
- ۴- آیا به این موضوع که کدام سطوح ارتقاء خواهند یافت، توجه شده است؟
- ۵- کارکنان مستعد و توانا چه مسیر شغلی را باید دنبال نمایند؟ آیا مسیر مناسب پیشنهاد شده کارکنان با استعداد و شایسته را در بر گرفته است؟

برنامه ریزی جانشینی منابع انسانی تلاشی اندیشیده شده و نظام مند بوسیله سازمان برای تامین کردن کارکنان بطور مستمر در پستهای کلیدی و ترغیب کردن آنان برای پیشرفت و ارتقا است. برنامه ریزی جانشینی به سازمان اجازه می دهد تا برای مواجه شدن با غیبت، ترک خدمت، فوت، بازنشستگی یا جابجایی و انتقال افراد آماده گردد. برنامه ریزی جانشینی منابع انسانی انسجام فرهنگی و آموزش نظام مند مهارتهای مورد نیاز برای سازمان را مهیا می سازد. (۴) برنامه ریزی جانشینی فرایند شناسایی و آماده نمودن کارکنانی مناسب و شایسته از طریق مشاوره، آموزش و چرخش شغلی برای جایگزین کردن کارکنانی است که از سازمان خارج می شوند. (۸) برنامه ریزی جانشینی نه تنها فرد لایق را برای شغلی مناسب پیدا می کند بلکه سیستم برنامه ریزی جامع برای نیروی کار، مستقیماً مرتبط با طرحهای استراتژیک سازمان، مرتبط با سرمایه انسانی و پیش بینی نیازهای آینده است. (۷)

### مقایسه برنامه ریزی جایگزینی با برنامه ریزی جانشینی

اصطلاح "برنامه ریزی جایگزینی" معمولاً بطور مترادف با "برنامه ریزی جانشینی" مورد استفاده قرار می گیرد، در حالیکه دو مفهوم متفاوتند. برنامه ریزی جانشینی یک اصطلاح مدیریتی برای جایگزین نمودن ساده کارکنان در مواقع بحرانی است. "برنامه ریزی جانشینی منابع انسانی" بر استراتژی قابلیتها و آمادگی پیش بینی شده تمرکز دارد. برنامه ریزی جانشینی یک استراتژی است تا اینکه واکنشی باشد؛ در تعیین

اهداف، تجزیه و تحلیل قابلیتها همراه با توسعهی طرحی عملی برای ایجاد یک استراتژی موفقیت آمیز انتقال از شخصی مجرب و آموزش دیده به جانشین خودش به کار می رود. برنامه ریزی جانشینی نه تنها فعالیتهای جایگزینی پاسخ به بحران را در بر می گیرد بلکه همچنین بریک تئوری عملیات استراتژیک تاکید می کند. در مقایسه، طرح جایگزینی به عنوان طرحی بدون قاعده برای موقعیت توصیف می گردد، زیرا طرح جایگزینی بر کنترل آسیب در پاسخ به حوادث پیش بینی نشده تمرکز دارد (۴). برنامه ریزی جانشینی نوعی از مدیریت بحران است. (۶) در جدول زیر برنامه ریزی جایگزینی با برنامه ریزی جانشینی مقایسه گردیده است (۱):

به نظر می رسد که اثر بخشی و کارایی برنامه ریزی جانشینی در حال حاضر بیشتر از برنامه ریزی جایگزینی است. (۶) مدیران سازمان باید با ایجاد شرایط و تمهیدات لازم انگیزه لازم برای انتقال تجربه و

مقایسه برنامه‌ریزی جایگزینی با برنامه‌ریزی جانشینی		
متغیر	برنامه‌ریزی جایگزینی	برنامه‌ریزی جانشینی
	- صفر تا ۱۲ ماه	- ۱۲ تا ۳۶ ماه
	- بهترین نامزد موجود	- نامزدی که بهترین استعداد پرورش یافتن را دارد.
سطح تعهد	- نامزدی که برای جایگزینی برتر شمرده شده‌است.	- فقط در شمار نامزدهاست تا جایی خالی شود.
تأکید	- در خط عمودی جانشینی در درون واحدها یا برنامه‌ریزی و وظیفه‌های تخصصی	- پدید آوردن مخزنی از استعدادهای نامزدهای توانا و شایسته‌ای که می‌توانند هرگونه مأموریتی را بپذیرند.
برنامه‌ریزی	- به طور معمول به صورت غیر رسمی؛ فقط شامل یک گزارش وضعیت	- به طور معمول گسترده و جامع؛ برای هر شخص برنامه‌ها و هدف‌های ویژه تعیین می‌شود.
پرورش		
نرمرش و انعطاف	- محدود به ساختار طرح‌هاست، ولی در عمل، تصمیمها تا اندازه زیادی بازتابی از نرمرش دارند.	- طرحها پرنرمرش است؛ طرحها به قصد گسترده کردن بالندگی و انعطاف بیشتر به گزینه‌ها تدوین می‌شوند.
بهره‌گیری از مسانی تجربه	- بهترین داوری هر مدیر بر پایه مشاهدات و تجربه‌های فردی است.	- طرحها پیامد درون‌دادها و بحث با مدیران متعدد هستند.
چگونگی ارزیابی نامزدها	- مشاهده کردن آنان در طول زمان؛ شایستگی نمایان شده؛ پیشرفت در وظیفه تخصصی	- ارزشیابی چندگانه از سوی مدیران مختلف از نامزدها؛ نظر مأمورین آنها و مشاغل گوناگون با آزمودن گسترده کردن دانش توانایی‌های آنان از آغاز مسیر پیشرفت شغلی

### فرایند برنامه‌ریزی جانشینی

#### مرحله ۱- ارتباط تصمیمات استراتژیک و برنامه‌ریزی نیروی کار

این مرحله شامل:

- مشخص نمودن بینش و مسیر بلند مدت
- بازیابی مشاغل مربوطه و تجزیه و تحلیل نیازمندی‌های آینده برای ارائه خدمات و تولیدات
- استفاده از اطلاعاتی که تاکنون جمع‌آوری شده‌اند در جهت درک دقیق از تغییرات عینی و قابل پیش‌بینی

۶- آیا برنامه‌ریزی جانشینی به گونه‌ای است که کارکنان قبل از آنکه در پستهای حساس قرار گیرند، با جابجایی آنها در سطوح مختلف، امکان آموزش و کسب تجربه لازم برایشان فراهم باشد؟ (۲)

۷- تا چه حد مورد حمایت مدیران ارشد سازمان است و به آن متعهد هستند؟

۸- تا چه حد مورد استقبال کارکنان قرار گرفته و بر توسعه کارکنان تمرکز دارد؟ و کارکنان خود را متعهد به رشد و فراگیری می‌دانند؟

۹- آیا شامل طرحهای توسعه فردی برای هر کارمند با تمرکز بر فرصتهای توسعه می‌باشد؟ (۷)

- تعیین استراتژیهای حفظ و نگهداری
  - ◇ پادشهای حسن انجام کار
  - ◇ برنامه های کیفیت زندگی کاری
- شناسایی استراتژیهای یادگیری/توسعه:
  - ◇ طرح ریزی وظایف شغلی
  - ◇ توسعه مطابق قواعد مربوطه
  - ◇ آموزش و نظارت
  - ◇ ارزیابی و بازخورد
  - ◇ ارتباطات کاری

### مرحله ۵- عملی نمودن استراتژی های جانیشینی

این مرحله شامل:

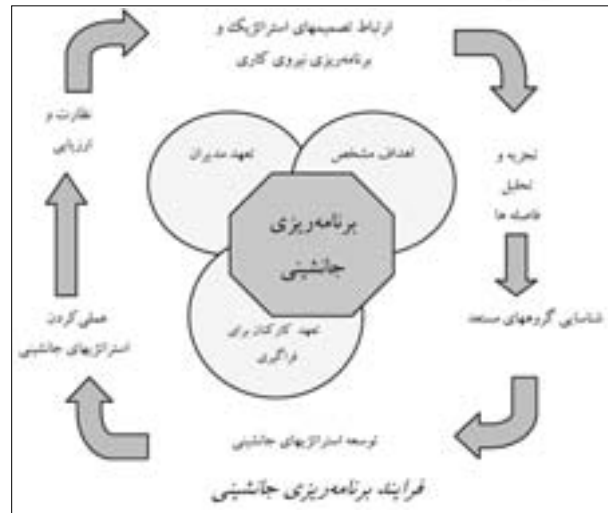
- عملی کردن استراتژی های استخدامی (از قبیل استخدام و حقوق و مزایا)
- عملی کردن استراتژیهای حفظ و نگهداری (از قبیل حقوق و مزایا، کیفیت زندگی کاری)
- عملی کردن استراتژیهای یادگیری/توسعه
  - طرحهای ارتباطات
  - ارتباط طرحهای جانیشینی با توسعه نیروی انسانی:
    - ◇ مدیریت عملکرد
    - ◇ حقوق و مزایا
    - ◇ شناسایی
    - ◇ برنامه ریزی نیروی کار
    - ◇ استخدام و نگهداری

و عملی کردن استراتژی ها برای نگهداری تعهد مدیران ارشد است

### مرحله ۶- نظارت و ارزیابی

این مرحله شامل:

- پیگیری کردن انتخاب ها از گروههای مستعد
  - تهیه گزارش برای مدیران از بازخورد موفقیت استعدادهای داخلی و مستخدمین داخلی
  - تجزیه و تحلیل میزان رضایتمندی کارکنان سازمان و ارباب رجوع
  - و ارزیابی عکس العمل به تغییر یافتن استخدامیها و نیازها می باشد. (۱۱)
- مزایای برنامه ریزی جانیشینی
  - وجود ذخیره و مخزنی از کارکنان با آمادگی مناسب و به طور کلی دارای تجربه و با انگیزه کافی که آمادگی و توانایی لازم برای قرار گرفتن در پستهای کلیدی و حساس مورد



- ارتباط دادن برنامه ریزی جانیشینی با ارزشهای سازمانی
- ارتباط دادن برنامه ریزی جانیشینی با نیازها و علائق مدیران ارشد سازمان است

### مرحله ۲- تجزیه و تحلیل فاصله ها

این مرحله شامل:

- شناسایی توانائیهای موجود و تعیین مهارت، دانش، توانائی، استعداد، ارزشها، انگیزش، خلاقیت و خود کنترلی و نیازبه شایستگی های فنی

- مشخص کردن عرضه موجود و تقاضای پیش بینی شده
- تعیین نمودن توانائیها و استعدادهای مورد نیاز برای دراز مدت
- و ارزیابی مداوم نتایج واقعی می باشد.

### مرحله ۳- شناسایی گروههای مستعد

این مرحله شامل موارد ذیل است:

- استفاده از گروههای نامزدها و داوطلبان در برابر توسعه پستهای سازمانی

- ارزیابی کردن سطح مهارتها و توانائیهای نیروی کار موجود برای استفاده کردن در ابرار تخمین
- استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه برای اهداف توسعه

- تجزیه و تحلیل استعدادهای منابع خارج از سازمان
- مرحله ۴- توسعه دادن استراتژیهای جانیشینی

این مرحله شامل این موارد است:

- تعیین استراتژیهای استخدام:
  - ◇ استخدام و پادشهای فوق العاده
  - ◇ برنامه های ویژه

**برنامه ریزی جانیشینی منابع انسانی، استعدادها و توانایی ها و امکانات آینده سازمان را شناسایی نموده، اساس فرآیندهای انتخاب و شرایط شکوفایی استعدادها را بطور فراگیر فراهم می سازد**



بازنشستگی، انتقال، انصراف از کار و سایر عوامل دیگر ترک می‌نمایند، مشخص نماید. (۸) برنامه ریزی جانشینی منابع انسانی، استعدادها و توانایی‌ها و امکانات آینده سازمان را شناسایی نموده، اساس فرآیندهای انتخاب و شرایط شکوفایی استعدادها را بطور فراگیر فراهم می‌سازد. برنامه ریزی جانشینی منابع انسانی باید به عنوان یکی از اصول تشکیل دهنده برنامه‌های سازمان نقش داشته باشد. یک سیستم برنامه ریزی جانشینی موفق باید منجر به رفع نیازهای سازمان و کارکنان آن گردد. (۵) استراتژیهای برنامه ریزی جانشینی با فرهنگ و ساختار سازمانی، فرآیندها، تواناییها و استعدادها کارکنان سازمان ارتباط دارد. (۲) ■

#### منابع:

- ۱- ال دولان، شیمون و اس شولر، رندال: ۳۸۱؛ مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمد علی طوسی و محمد صائبی، تهران: چاپ ششم، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی
- 2-Baldwin, M.Dana;(2000)," The Strategy of Succession Planning",pp.1-5  
<http://www.businessknowhow.com/manage/successplan.htm>
- 3- Conklin, Gail; Ellen Pugliano, Mary; Goodall, David(2002):" WORKFORCE STATUS AND SUCCESSION PLANNING NEEDS",pp.6 <http://www.cs.state.ny.us/succession-planning/agencyinitiatives/dmworkforcereport.cfm>
- 4-D. Geroy, Gary; Caleb, Denise; C. Wright, Phillip; (2005)," Understanding and Articulating Effective Succession Planning: A Means for Infusing Influence by NAITTE Constituence",pp.27-32  
<http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JITE/v42n1/geroy.html> - 45k
- 5-L. Bradley,Terry;(2005)," Establishing a succession plan",pp.1  
[www.shrm.org/hrresources/casestudies\\_published/CMS\\_013567.pdf](http://www.shrm.org/hrresources/casestudies_published/CMS_013567.pdf)
- 6-Lacey, kath;(2001)," succession planning in education"pp.1, Lacey - Hot Topics, 2001 - apapdc.edu.au
- 7-Radtke, Jean :( 2001):"Succession Planning: Building a Successful Organization in a Dynamic Environment". Report from the Study Group, Institute on Rehabilitation Issues (27th, Washington, DC, May 2001).pp.3  
[eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?\\_nfpb=true&\\_ERICExtSearch...](http://eric.ed.gov/ERICWebPortal/custom/portlets/recordDetails/detailmini.jsp?_nfpb=true&_ERICExtSearch...) - 22k
- 8-Rowth,Cynthia;(2008),"S uccession Planning", [http://www.occupationalhazards.com/News/Article/79152/Succession\\_Planning.aspx](http://www.occupationalhazards.com/News/Article/79152/Succession_Planning.aspx)
- 9- Podger, Andrew; ( 2003),"managing succession",Australin Public Service Commission,pp.2-8  
[www.apsc.gov.au/publications03/managingsuccession.pdf](http://www.apsc.gov.au/publications03/managingsuccession.pdf)
- 10-"Succession Planning"  
[http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/UK\\_AA\\_OMB%20\\_SuccessionPlanning\\_04\(1\).pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/UK_AA_OMB%20_SuccessionPlanning_04(1).pdf)
- 11-"Succession planning process" ,(2005)  
[http://www.opm.gov/hcaaf\\_resource\\_center/assets/Lead\\_tool1.pdf](http://www.opm.gov/hcaaf_resource_center/assets/Lead_tool1.pdf)

#### پی‌نوشت‌ها:

Human resource succession planning-۱

Henry Fayol-۲

Replacement Planning-۳

\*کارشناس ارشد مدیریت دولتی

نیاز سازمان را دارند.

■ چارچوبی از نامزدها و داوطلبان شایسته که داخل سازمان انسجام یافته‌اند، همراه با اهدافی مشخص برای هر کدام  
■ گردش افراد لایق و توانا در سرتاسر واحدها و بخشهای مختلف سازمان همراه با برنامه ریزی‌های آموزشی برای آنها در فرایندهای سازمانی  
■ فهرستی از نیازمندیهای آینده سازمان با در دسترس بودن منابع مناسبی در داخل سازمان  
■ اهدافی مشخص برای کارکنان کلیدی که به حفظ و نگهداری آنان در سازمان کمک نموده و اطمینان از اینکه ذخیره‌ای مداوم از جانشینانی لایق و توانا برای هر یک از پستهای مهم در برنامه ریزی جانشینی وجود دارد.  
■ مسیرهای شغلی مشخص، که کمک خواهد کرد سازمان نظیر نیروهای انسانی تازه را جلب نموده و آنان را بهتر حفظ و نگهداری نماید.

■ به احتمال زیاد، به طور مستمر ایده‌هایی جدید هم برای اصلاح فرایندها و رویه‌های سازمان و هم فرصتهایی برای بهبود بخشیدن به عملکرد و خدمات سازمان ارائه خواهند شد.

#### فقدان برنامه ریزی جانشینی

فقدان اصول و قاعده در برنامه ریزی جانشینی منجر به موارد ذیل می‌گردد:

- فقدان یک برنامه مکتوب برای هر یک از کارکنان یا پستهای سازمانی
- پستهای کلیدی بصورت زمان بندی شده اشغال نمی‌شوند.
- پستهای کلیدی با جابجائی‌های متعدد و پیش‌بینی نشده بلا تصدی می‌مانند.
- جانشینان بالقوه برای تصدی پستهای کلیدی فاقد مهارت‌های لازم می‌باشند.
- انتخاب افراد فاقد صلاحیت یا انگیزش برای تصدی پستهای سازمانی
- انتظار بسیار طولانی برای پیشرفت و ارتقا واقعی، که بطور بالقوه منجر به ترک بااستعدادترین افراد به علت سکون آشکار در سیستم می‌گردد.
- تصمیم‌گیرندگان سازمان از اینکه استعدادها و گروهی و فردی کارکنان در سطح رضایت بخشی از توانائی نمی‌باشند ناراضی هستند. (۲ و ۴)

#### نتیجه گیری

یک سازمان باید اوضاع فعلی‌اش را برای برنامه ریزی نیروی کار آینده، شامل توسعه و گسترش طرحی برای توجه کردن به جانشینی کارکنان فعلی با توجه به اینکه آنها سازمان را به دلیل