

ارائه الگوی توسعه مسیر پیشرفت شغلی با رویکرد جانشین پروری مدیران



پروین درویشی^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۵/۱۰ تاریخ چاپ: ۱۴۰۰/۰۹/۲۹

چکیده

در طول نیم قرن گذشته سازمان ها دستخوش تغییرات و تحولاتی فراوانی بوده است؛ آنچنان که سازمان های امروزی از نظر ساختار مدیریتی کمتر شباهتی با سازمان های گذشته دارند. یکی از اقداماتی که در سازمان های امروزی به منظور تأمین نیازهای سازمانی و نیروی انسانی اجرا می کنند، برنامه ی مدیریت استعداد و جانشین پروری می باشد. نظام مدیریت استعداد به سازمان اجازه می دهد تا در مواجه با غیبت، ترک خدمت، فوت، بازنشستگی، از کارافتادگی، جابجایی و انتقال افراد، سازمانها افراد آماده خدمت داشته باشند. در واقع این برنامه ریزی، ابزاری است که نیازهای آتی سازمان به کارکنان را برآورده می نماید و تعدادی نامزد جانشینی را برای هریک از منصب های حساس سازمان در نظر می گیرد و بر روند ارتقای کیفیت این نامزدها، از جنبه شایستگی ها و مهارتها تمرکز می کند و افراد را برای رهبری آماده می نماید. راهبرد جانشین پروری، رهبرانی را با توانایی انتقال دانش و تسهیم آن در سازمان فراهم می آورد و احتمال کاستی دانش در اثر بازنشستگی، ارتقا و سایش نیروها را جبران می نماید. این مقاله ضمن بررسی تعاریف و مدل های مدیریت استعداد و جانشین پروری، الزامات سازمانی برای برنامه ریزی موفق در این خصوص را نیز به روش مروری تبیین و در پایان راهکارهایی ارائه نماید.

واژگان کلیدی

ارائه الگوی، توسعه مسیر پیشرفت شغلی، رویکرد جانشین پروری مدیران

۱. دانش آموخته رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، شوشتر، ایران.

مقدمه

در رقابت جهانی امروز، سازمان ها وظیفه خطیری در دستیابی به جایگاهی بلند متناسب با شان کشور عزیزمان ایران، بر عهده دارند. در این راستا مدیران نقش بسیار مهمی دارند. در سازمان های مهم با توجه به بالا رفتن دوره بازنشتگی مدیران و ورود مدیران جدیدتر، نیازمند برنامه ریزی برای توسعه و جایگزینی آنهاست. طبق بررسی های صورت گرفته به دلیل رشد عرصه های جدید، تعویض سریع مدیران یا بازنشتگی نیروهای فعلی، سالانه تعداد زیادی از منصب ها خالی می شود؛ در نتیجه، سازمان موظف است برای پرکردن این جاهای خالی، برنامه ریزی موثری داشته باشد (هادی زاده مقدم و سلطانی، ۱۳۹۰: ۴۱).

جانشین پروری یکی از مهم ترین و ضروری ترین راه کارهای توسعه سازمان هاست. از این طریق اهدافی نظیر شایسته پروری، ایجاد انگیزه برای رشد و بقاء، تامین مستمر و عرضه استعدادهای انسانی، ایجاد محیط رقابتی سالم در فضای سازمان و در نهایت تحول سازمانی دنبال می شود. هدف از این نگارش بررسی نقش جانشین پروری با اتکاء به اصل شایسته پروری و شایسته گزینی جهت تحول سازمانی است (مصطفی پور، ۱۳۹۷).

برهمن اساس، به نظر می رسد در سالهای آتی رقابت برای یافتن مدیران مستعد و کارآمد در کشور، روز به روز بیشتر شود و آمادگی برای پرکردن منصب های رهبری کلیدی در زمان مناسب، به عنوان یکی از مهم ترین چالش ها در پیش روی سازمانها به شمار می رود. پس بررسی این مساله که سازمان ها در حال حاضر در چه نقطه ای قرار گرفته و برای رسیدن به وضع مطلوب، نیازمند توجه به چه مولفه هایی می باشد، حائز اهمیت است.

در اقتصاد مبتنی بر دانش امروز، مزیت رقابتی، به طور فزاینده ای در تسهیل روند های اطلاعاتی انجام کار یافت می شود تا در دسترسی به منابع و بازار های خاص. پس دانش و سرمایه فکری به عنوان مبنای اولیه دستیابی به شایستگی های اصلی و راهبردی برای عملکرد برتر مطرح می شوند. در راستای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار نیز توجه به دانش موجود، چگونگی استفاده موثر از آن و ایجاد ساختاری برای استفاده از اطلاعات و دانش جدید امری مهم و حیاتی شمرده می شود که سازمان ها باید توجه ویژه ای به آن داشته باشند.

مدیریت جانشین پروری از مباحثی است که اقتصاد امروز، سازمان ها را به دوباره اندیشی در مدیریت عملکرد و تسخیر این دانش گسترده برانگیخته است. برای افزایش کارایی و اثربخشی سازمان و ارائه مطلوب کالا و خدمات به مشتریان و کسب رضایت آن ها، باید دانش سازمانی و استعدادیابی و جانشین پروری را مدیریت کنیم؛ بنابراین مدیریت دانش جزء جدانشدنی مدیریت جانشین پروری است (شمسی و همکاران، ۱۳۹۶).

پیشرفت حوزه های مختلف فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و بویژه فناوری، محیطی رقابتی، پویا، مبهم، بی ثبات و به شدت متغیری را ایجاد کرده که توان برنامه ریزی در شرایط مطمئن و پایدار را از بسیاری سازمان ها سلب و آنها را در راه تحقق هدف هایشان با چالش های فراوانی مواجه کرده است. به گونه ای که عدم اقدام بهنگام و فراکنشی نسبت به این تحولات، موجب انحطاط، ادغام و یا کاهش طول عمر بسیاری از سازمان ها در سال های اخیر شده است. سازمان

مانند دیگر موجودات زنده دارای چرخه حیات است. بدین معنی که در یک مقطعی از زمان متولد می شود، رشد می کند، به مرحله بلوغ می رسد و سپس مرحله اشباع و نهایتاً پیری و زوال آن فرا می رسد. از این رو پس از اینکه جایگاه هر سازمان مورد شناسایی قرار گرفت، باید به گونه ای برنامه ریزی کرد که همواره سازمان ها در مرحله رشد و بلوغ خود باقی بمانند. چرا که پس از آن در صورت هدایت و برنامه ریزی ناصحیح، دوران پیری سازمان پدیدار شده و نهایتاً نابودی سازمان را منجر خواهد شد (قلی پور و دیگران، ۱۳۹۰). در چنین شرایطی به نظر می رسد یکی از اساسی ترین و مهم ترین چالش های پیش روی سازمان ها به منظور حفظ و تداوم حیات سازمان، نیاز به مدیران توانمند در سالهای آینده باشد.

در مواجهه با این مسأله، رویکردهای مختلفی از جانب سازمان ها دنبال می شود. برخی از سازمانهایی که مستعد به زوال و نابودی هستند، برای تأمین نیازهای آینده خود به مدیران، برنامه ای نداشته و امور را به دست حادثه و زمان می سپارند و در رویارویی با مسائل به صورت انفعالی برخورد می کنند. سرنوشت این گونه سازمانها را آینده تعیین می کند (قاسمی پور و دیگران، ۱۳۹۲). برخی دیگر از سازمان ها برای تأمین نیازمندی های آینده مدیریتی خود، اقدام به جذب و بهره گیری از مدیران و نیروهای مستعد خارج از سازمان بدون توجه به منابع درونی سازمانی می کنند و در نهایت تعداد کمی از سازمانهای هوشمند که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه ریزی های خود را بر شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریتی درون سازمانی متمرکز می کنند و در صورت الزام از نیروهای آماده خارج سازمان استفاده می کنند. اینگونه سازمانها به دنبال ساختن آینده هستند (شمسی و دیگران، ۱۳۹۲). آنها با درک اهمیت و میزان تأثیر گذاری مدیران در رشد و موفقیت خود به دنبال طراحی و اجرای برنامه های جدی و منظم استعدادیابی و جانشین پروری هستند.

در اقتصاد جهانی و پویای آینده، مدیریت نقش استراتژیک و سرنوشت سازی به عهده دارد، از این رو در کشورهای پیشرفته سرمایه گذاری های متناهی در پرورش و تقویت توانایی ها و مهارت های مدیران به کار گرفته می شود. نتایج تحقیقات نشان از کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمان ها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته تر از مدیران امروزی در سالهای آینده دارد و حقیقت این است که شناسایی و پرورش مدیران شایسته و بهره گیری از آنان، یکی از اساسی ترین چالش های پیش روی سازمان ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است (جهاندار لاشکی، ۱۳۹۶). به همین منظور بسیاری از سازمان های آینده نگر به دنبال طراحی برنامه های جدید و منظم جانشین پروری برای برآورد و تأمین نیازمندی های آینده خود در این زمینه هستند. غالب مدیران موفق سازمان ها، نقش جانشین و موضوع جانشین پروری را بسیار حیاتی بر شمرده اند.

در یک سازمان مدرن و امروزی، ساختار و سطح کارکنان به شکلی است که سازمان را مجبور میکند از منابع انسانی به شکلی انعطاف پذیرتر استفاده کند و میزان انعطاف پذیری نیز هر روز افزایش می یابد. هرچند وجود ساختارهای افقی و مسطح سبب شده است که فرصت های افراد برای ترفیع کاهش یابد، اما در عین حال فرصت برای حرکت های جانبی و

گسترش مسئولیت ها و رشد مهارت ها افزایش یافته است (مشایخ و همکاران، ۱۳۹۶). گرچه شناسایی افراد جانشین برای سمت های کلیدی و افراد رده بالای یک سازمان اهمیت دارد، ولی برنامه ریزی جانشین پروری صرفاً به اینکه افرادی موفق به تصدی سمت های مدیریتی ارشد سازمان شوند، محدود نمی شود؛ در واقع برنامه ریزی جانشین پروری: شایستگیهای بسیار ضروری سازمان را شناسایی می کند؛ آنچه که سازمان از هر سطح یا سمت انتظار دارد، به تفصیل مشخص می کند؛ ابزارهای نظارت و ارزشیابی عملکرد را مشخص می کند؛ وظایفی که در زمره فعالیت های یک برنامه ریزی جانشین پروری قرار می گیرد را تشریح می کند؛ ابزاری را که به هنگام اجرا برای حمایت از این وظایف هم برای افراد و هم برای سازمان لازم است، مشخص می کند.

مبانی تحقیق

در تحقیقی مروری زهره مصطفی پور در سال ۱۳۹۷ به بررسی «جانشین پروری مبتنی بر شایسته گزینی گامی به سوی تحول سازمانی» پرداخت؛ این نوشتار، بیان می کند که یکی از راه های حفظ سازمان و در کنار آن تطبیق با شرایط متغیر جهانی ایجاد فرایند جانشین پروری در سازمان است. این مقاله به روش مروری به بررسی و تشریح مباحثی چون جانشین پروری و انواع آن، مدیریت استعداد و رابطه آن با جانشین پروری و تغییر و تحول سازمانی می پردازد. در پایان نیز ضمن بحث و نتیجه گیری و بیان رابطه و نقش جانشین پروری با بهسازی منابع انسانی و تغییر و تحول سازمانی به ارایه پیشنهادات پرداخته است.

فراحی و دیگران (۱۳۹۷) به مطالعه مروری نظام جانشین پروری با تاکید بر ابعاد و مدل ها پرداختند: جانشین پروری فرآیندی جهت اطمینان از حفظ و توسعه ی سرمایه ی معنوی و دانشی برای آینده سازمان و تشویق افراد به توسعه است. هدف پژوهش حاضر مطالعه مبانی نظری در خصوص مفهوم جانشین پروری و مطالعه مدل های مطرح شده جانشین پروری می باشد. روش انجام پژوهش مروری است چرا که استراتژی قابل قبولی برای خلاصه کردن ادبیات تحقیق در خصوص یک مفهوم یا پدیده است. به این ترتیب در این تحقیق ادبیات حول مفهوم جانشین پروری گردآوری و تعاریف مختلف آن ذکر شدند. در ادامه مدل هایی که تا کنون برای مدیریت جانشین پروری توسط محققان ارایه شده اند گردآوری و معرفی شدند تا برای مدیران و پژوهشگران آتی دید جامعی نسبت به مفهوم جانشین پروری ایجاد کرده و آن ها را در انجام تحقیقات آتی یاری نماید.

احمدی (۱۳۹۷) به سازمان و جانشین پروری پرداخته است: جانشین پروری عنوانی است که به این سیستم نسبت داده می شود برنامه ای که به صورت یک فرآیند، شرایطی را برای سازمان مهیا می سازد که در موقعیت هایی که پیشتر به آنها اشاره شد اقدامات مقتضی (آموزشی و پرورشی) را پیش بینی کرده و آمادگی خود را در صورت مواجهه، حفظ نمایند. از آنجا که آگاهی از سیر تحول نظام و نگرش ها در جانشین پروری و جایگزینی، اهداف و عوامل موفقیت آن کاربردی بودن چنین موضوعی را روشن می سازد، در این پژوهش که اطلاعات آن با روش کتابخانه ای گردآوری شده است به طور اجمالی به بررسی ابعاد و زوایای مختلف جانشین پروری در سازمان پرداخته شده است و در انتها جانشین پروری را

به عنوان یک ضرورت مورد تاکید قرار می دهد که به کمک آن می توان راهبردها و سیاست های سازمان را پوشش داد و روند رو به رشد را در پیش گرفت.

آقاجانی و همکاران (۱۳۹۶) به طراحی الگوی مناسب جانشین پروری در شرکت های صنعتی، مطالعه موردی: شرکت های بزرگ و متوسط شهرک صنعتی مشهد پرداختند: پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی مناسب جانشین پروری در شرکت های صنعتی با مطالعه شرکت های بزرگ و متوسط شهرک صنعتی مشهد انجام شد. در پژوهش حاضر ابتدا با بررسی ادبیات تحقیق به بررسی ابعاد بحث جانشین پروری از دیدگاه محققین مختلف پرداخته شده است و سپس با استفاده از متدولوژی تحلیلی مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) روابط بین ابعاد و عوامل موثر بر موفقیت برنامه جانشی پروری، مورد تحلیل قرار می گیرد. نتیجه منجر به طراحی الگوی مناسب جانشین پروری در شرکت های بزرگ و متوسط شده است. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که مدل یکپارچه این فرایند شامل ابعاد: برنامه های مشاوره، تشکیل ذخایر استعداد ها، تعهد به اجرای برنامه جانشین پروری، شناسایی نیاز های آتی، استفاده از تکنولوژی، بازخور گرفتن از برنامه، تشکیل پایگاه اینترنتی اشتراک گذاری دانش، شناسایی قابلیت های موجود و ایجاد الگو های مدیرتی است که باهم در تعامل می باشند.

سالوا^۱ و دیگران (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی داده های مربوط به شیوه های مدیریت استعداد و عملکرد نوآوری کارکنان دانشگاهی در یک دانشگاه خصوصی مبتنی بر تکنولوژی پرداختند: یافته ها استراتژی های استعداد و استقراض را به عنوان پیش بینی کننده ای برای تسهیل عملکرد نوآوری در دانشگاه نمونه مورد استفاده قرار داد. توصیه شده است که مدیریت دانشگاه مورد نظر به طور مداوم نیاز به اتخاذ استراتژی قابل اعتماد برای جذب و نگهداری افراد برای عملکرد تعالی داشته باشد.

کرن و هارتول^۲ (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی مدیریت استعداد جهانی: دیدگاه چرخه زندگی در مورد تعامل بین سرمایه انسانی و اجتماعی پرداختند: ما یک مدل نظری ارائه می دهیم که تعامل میان سرمایه اجتماعی و سرمایه انسانی و اشکال مختلفی را که چنین تعامل می تواند - مثبت و منفی باشد، توصیف می کند. این مدل، توسعه مفاهیم سهام و جریان دانش، جریان سرمایه اجتماعی را در برابر سهام سرمایه انسانی ارزیابی می کند. ما درمورد شیوه های مدیریت استعدادهای جهانی در انتخاب، توسعه و استفاده از استعداد بحث می کنیم.

آلامه^۳ و همکاران (۲۰۱۵) به «ارائه راهبردهایی برای پیاده سازی مدیریت جانشین پروری» نشان دادند که وضع کنونی مدیریت جانشین پروری، رضایت بخش نبوده و نیازمند توجه بیشتری است. براساس پژوهش انجام شده برنامه جانشین پروری باید به گونه ای باشد که همه موقعیتهای اصلی سازمان را در مسیر توسعه وظایف کارکنان ارتقاء و پوشش دهد. سازمانها هم از طریق پرورش کارکنان، متعهد میشوند که استعدادهای داخلی خود را پرورش دهند، یافته ها نشان دهنده

¹ Salau

² Crane, Christopher

³ Allameh

ضرورت وجود برنامه ای برای جانشین پروری کارکنان آموزش عالی و همچنین، ضرورت تعهد و توجه مدیران ارشد درباره فراهمسازی مقدمات اجرای این برنامه مانند آگاه ساختن کارکنان از مسئولیتهای شغل فعلی و آینده آنها در مؤسسات آموزشی است

بیدمشکی^۴ و همکاران (۲۰۱۳) در تحقیقی تحت عنوان مقایسه وضعیت کنونی جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی انجام دادند، یافته ها نشان دهنده ضرورت وجود برنامه ای برای جانشین پروری کارکنان آموزش عالی و همچنین، ضرورت تعهد و توجه مدیران ارشد درباره فراهم سازی مقدمات اجرای این برنامه مانند آگاه ساختن کارکنان از مسئولیتهای شغل فعلی و آینده آنها در مؤسسات آموزشی است

انواع مدل های جانشین پروری

به منظور اجرای برنامه ریزی مدیریت استعداد و جانشین پروری در عرصه های سازمانی مدل ها و تئوری های گوناگون وجود دارد که در این مقاله به چهار مورد آن اشاره می شود:

مدل تفصیلی جانشینی

مدل تفصیلی نظام جانشینی را مبتنی بر ۹ مولفه اصلی ذیل طراحی و تدوین نمودند که با توجه به زمینه بکارگیری آن در سازمان ها به شرح زیر ارایه می گردد.

- ۱- چشم انداز آینده و مأموریت^۵ سازمان (C B S)
- ۲- اهداف و استراتژی های شرکت در حوزه منابع انسانی^۶ (HRS)
- ۳- حوزه استراتژی منابع انسانی در نظام جانشینی^۷
- ۴- حوزه سازمان و ساختار^۸
- ۵- حوزه شغل^۹
- ۶- حوزه فردی^{۱۰}
- ۷- حوزه پشتیبانی تصمیم مدیریت مسیر شغلی^{۱۱} (DCM)
- ۸- مدیریت و برنامه ریزی مسیر شغلی^{۱۲} (CM)
- ۹- حوزه مدیریت و نظارت طرح^{۱۳} (PMS) (شجاعی و دری، ۱۳۸۷).

⁴ Bidmeshki

⁵ Corporate Business Strategy

⁶ Human Resource Strategy

⁷ Human Resource Strategy in succession planning

⁸ Organization

⁹ Job

¹⁰ Individual

¹¹ Decision Making Career Management

¹² Career Management

¹³ Performance Management System

مدل میدان نیرو

لوین^{۱۴} (۱۹۵۱) برای ارزیابی حرکت از موقعیت واقعی یا موجود، به سوی موقعیت مطلوب تحلیل میدان نیرو را بکار گرفت. این نظریه بر نیروهای تسهیل کننده^{۱۵} یا بازدارنده^{۱۶} هر تغییر تاکید داشت. براساس تحلیل مدل میدان نیرو، نیروهای تسهیل کننده به ایجاد تغییر تمایل دارند؛ در حالی که نیروهای بازدارنده، به گونه‌ای عمل می‌کنند که نیروهای تسهیل کننده را کاهش دهند یا محدود کنند؛ بنابراین سه وضعیت قابل تصور است: تسهیل کننده، محدود کننده و بازدارنده. نیروهای مخالف جانشین پروری، مانع از انجام برنامه جانشین پروری می‌شوند و سازمان را از حرکت باز می‌دارند. حرکت متعادل به سمت نقطه B نیازمند نیروهایی است که از نیروهای بازدارنده تغییر فراتر و بیش تر باشند. این حرکت از طریق افزایش نیروهای موافق جانشین پروری یا کاهش نیروهای مخالف آن، به دست می‌آید (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۲۲).

مدل جانشین پروری بر اساس شایستگی

شایستگی: پژوهشگران بر این باورند که رویکرد شایستگی، رویکردی جدید در مدیریت منابع انسانی نیست و رومی‌ها، در تلاش برای دستیابی به صفات جزئی و تفصیلی سرباز خوب، از آن بهره می‌گرفتند. شایستگی به رفتارهای قابل بروزی اشاره دارد که بر پایه دانش، مهارت؛ توانایی و سایر ویژگی‌های فردی شکل می‌گیرد و یک فرد برای انجام موفقیت آمیز نقش خود باید از آن‌ها برخوردار باشد. بویانزیس (۱۹۸۲) مدعی است که عملکرد موثر مشاغل مدیریتی، تابع ویژگیهای شخصی است و این ویژگی‌ها را به عنوان شایستگی تعریف می‌کند. در دهه گذشته، الگوها و چارچوب‌های متعددی برای سنجش شایستگی‌ها مطرح شده است، این الگوها از نظر اطلاعاتی که گردآوری می‌کنند غالباً باهم تفاوت دارند. برخ الگوها به توانایی ژنریک و ویژگی‌های کیفی اشخاص تاکید دارند؛ در حالی که گروه دیگر از الگوها بر مهارت-های فنی ویژه شغل متمرکزند دربرخی الگوها تلاش شده است تا با در نظر گرفتن سه عامل نقش‌ها شغلی، رفتارهای شغلی و دانش - مهارت و توانایی، ترکیبی از شایستگی‌های فردی و زمینه‌های شایستگی شغلی در رویکردی جامع ارائه شود (بردبار و همکاران، ۱۳۹۱، ۹۵). برای مدیریت استعداد و برنامه جانشین پروری می‌توان بر اساس مدل شایستگی زیر اقدام نمود براساس مفاهیم این مدل مولفه‌های جانشین پروری عبارتند از؛

¹⁴ Lewin

¹⁵ Driving Forces

¹⁶ Restraining Forces

جدول ۱: مدل جانشین‌پروری بر اساس شایستگی

شاخصها	مولفه های جانشین‌پروری	
تعهد و التزام مدیریت ارشد	مرحله اول تعهد	مرحله اول
تعهد متولیان منابع انسانی به طراحی درست		
تعهد به اجرای نظام جانشین‌پروری		
تعیین معیارهای انتخاب مشاغل	تعیین محدوده و میزان نیاز سازمان در سطح مدیریتی و رهبری	مرحله دوم
تعیین امتیاز برای عوامل تعیین مشاغل استراتژیک		
گروه‌بندی مشاغل در سه گروه مشاغل استراتژیک، مهم و معمولی.		
بررسی الگوهای شایستگی	تعیین الگوی شایستگی مورد نیاز مدیران	مرحله سوم
انتخاب الگوی مناسب شایستگی		
تعیین شاخص‌های انتخاب افراد	تعیین افراد دارای قابلیت و تشکیل خزانه استعداد	مرحله چهارم
فرایند انتخاب افراد		
۱) رویکرد ارزیابی رهبر - محور		
۲) رویکرد ارزیابی مشارکتی		
۳) رویکرد ارزیابی تفویض شده		
تشکیل خزانه استعدادها		
آزمونهای روانسنجی	ارزیابی افراد انتخاب شده	مرحله پنجم
آزمونهای استعداد و توانایی		
آزمون ارزیابی مهارت		
آزمون سنجش دانش		
انجام مصاحبه		
اجرای فعالیت و مباحث گروهی		
دسته‌بندی افراد ارزیابی شده		
تدوین الگوی شایستگی مدیران	توسعه مدیران	مرحله ششم
تعیین شکاف شایستگی مدیران و رهبران		
تعیین روشهای توسعه مدیران و رهبران		

شاخصها	مولفه های جانشین پروری	
اجرای برنامه های توسعه رهبران		
تعیین میزان اثرا توسعه رهبران		
مصاحبه با نفرات نهایی پرورش یافته برای جایگزینی	جایگزینی افراد در مسئولیتها	مرحله هفتم
معین کردن انتظارات طرفین و ایجاد توافق		
انتخاب افراد		
ارزیابی افراد		
	ارزیابی میزان اثربخشی برنامه جانشینی	مرحله هشتم

(منبع: ابوالعالی، ۱۳۸۷: ۳۴)

مدل ستاره هفت پر

این مدل از هفت مرحله تشکیل شده است:

۱- ایجاد تعهد:

به عنوان اولین مرحله تصمیم گیران سازمان باید نسبت به مدیریت و برنامه ریزی جانشینی نظام مند تعهد داشته باشند و آن را مستقر نمایند. تا حدودی این امر در رشد سریع باور ها و اعتقاد به ارزش بیشتر رویکرد های برنامه ریزی شده نسبت به رویکرد های برنامه ریزی شده نسبت به رویکرد های برنامه ریزی نشده در مدیریت و برنامه ریزی جانشینی نشان داده می شود.

۲- ارزیابی الزامات کار فعلی:

تصمیم گیران باید الزامات کار فعلی در سمت های کلیدی را ارزیابی کنند. تنها براساس روشی که به طور پیوسته و بر پایه کار قرار دارد می توان افراد را برای ارتقا آماده کرد.

در این مرحله باید مشخص شود سمت های کلیدی مدیریتی در کجای سازمان موجود است و از یک یا چند رویکرد برای تعیین الزامات استفاده کنند.

۳- ارزیابی عملکرد فردی:

در بیشتر برنامه های مدیریت و برنامه ریزی جانشینی فرض بر این است که افراد برای احراز شرایط ارتقا باید مشاغل فعلی خود را به نحو احسن انجام دهند.

۴- ارزیابی الزامات کار آینده:

ارزیابی الزامات کار آینده برای آماده شدن رهبران آینده جهت روبرو شدن با تغییر الزامات کار کمک می کند.

۵- ارزیابی استعداد های آتی فرد:

این که افراد با چه دقتی برای ارتقا آماده می شوند و از چه استعداد هایی برخوردارند سازمان باید فرآیندی را برای ارزیابی استعداد های افراد تدوین کند.

۶- پر کردن خلا پرورشی:

سازمان باید برنامه ای مستمر برای پرورش مدیران آینده از داخل سازمان وضع نمایند هم چنین بدیل هایی برای جایگزینی روش های سنتی ترفیع در جهت پاسخ گویی به نیاز های جانشینی بررسی و اجرا نمایند.

۷- ارزیابی برنامه ریزی جانشینی:

برنامه مدیریت و برنامه ریزی در جهت بهبود هر چه بیشتر باد به طور مستمر مورد ارزیابی قرار گیرد. نتایج ارزیابی نیز به طور منظم بری حفظ تعهد و بهبود برنامه مدیریت و برنامه ریزی جانشینی نظام مند مورد استفاده قرار گیرد.

۱- ایجاد تعهد نسبت به مدیریت و برنامه ریزی جانشینی نظام مند و استقرار برنامه ریزی جانشینی

۲- ارزیابی الزامات کار فعلی

۳- ارزیابی عملکرد فردی

۴- ارزیابی الزامات کار در آینده

۵- ارزیابی استعداد های آتی فرد

۶- پر کردن خلا پرورشی

۷- ارزیابی برنامه ریزی جانشینی

مزایای انتخاب جانشین از داخل سازمان

بر خلاف به کار گیری و استخدام مدیر ارشد از بیرون شرکت که با ریسک زیادی همراه بوده و دارای مشکلات زیادی است. انتخاب جانشین از داخل شرکت نتایج مثبت را موجب خواهد شد.

اگر فردی از داخل شرکت یا سازمان را برای مدیریت آتی شرکت انتخاب شود نشان گر این است که مدیر ارشد سازمان مصالح و منافع داخلی شرکت را مد نظر قرار داده است.

اگر جانشین از بین افراد کاردان و لایق داخل شرکت انتخاب شود مدیر ارشد با شناختی که از او دارد با آرامش و اطمینان خاطر می تواند او را برای واگذاری مدیریت آماده کند. به تدریج و با گذشت زمان او تبدیل به یک مدیر ارشد برجسته خواهد شد.

اگر فردی از داخل شرکت به عنوان جانشین انتخاب شود. مدیر ارشد می تواند به تداوم نگرش و دور نمای مدیریتی خود بیشتر مطمئن شود اگر چه مدیر ارشد تمایل دارد جانشین وی نگرش و چشم انداز نو و تازه ای داشته باشد ولی راضی به این موضوع هم نخواهد بود که جانشین وی به تمام اقدامات قبلی وی نیز بی تفاوت باشد.

با انتخاب جانشین شایسته از داخل شرکت یا سازمان می توان به طور چشم گیری امکان واگذاری و تحویل مناسب مدیریت را افزایش داد و آینده موفقیت آمیزی را رقم زد ضمناً باید توجه نمود که فرآیند واگذاری مدیریت و انتخاب جانشین موضوعی بسیار خصوصی و محرمانه می باشد (گلد اسمیت، ۲۰۰۹، ۶۹).

مدل مرشد - مریدی

شناسایی افراد دارای استعداد های بالقوه برای تصدی پست های مدیریتی و انتقال دانش، تجربه و مهارت های مدیران ارشد به آن ها امری بسیار حیاتی در راستای توسعه مدیریت به شمار می آید.

رابطه مرشد - مریدی بستری را فراهم می سازد تا تعامل بین کارکنان مجرب و کم تجربه برقرار گردد و طی فرآیندی یادگیری مشاهده ای دانش، تجربه و اندوخته های حرفه ای و شغل افراد مجرب به افراد کم تجربه انتقال یابد و افراد شایستگی لازم جهت احراز پست مزبور را به دست آورند.

روش مرشد - مریدی یکی از روش های موجود برای پرورش مدیران و توسعه دادن مهارت های آن ها است تا از طریق آن بتوان جانشین های مناسبی را برای سازمان تربیت نمود.

مرشد - مریدی (مرشد گری) یک رابطه بین مرشد با تجربه تر و دارای مهارت بیشتر با مرید کم تجربه و دارای مهارت کم تر می باشد که از طریق این رابطه تجارب و مهارت های مجربین به مدیران انتقال می یابد.

امروزه مرشد - مریدی در بسیاری از سازمان ها به عنوان ابزاری جهت کسب مزیت رقابتی به شمار می آید. برنامه های مرشد - مریدی اعم از رسمی و غیر رسمی منافعی را برای مرشد، مرید و سازمانی که در آن ها در آن کار می کنند به همراه خواهد داشت.

برنامه های مرشد - مریدی در فرآیند اجرایی شدن توسعه رهبری و مدیریت به عنوان یک ابزار کلیدی آموزش و توسعه منابع انسانی به شمار می آید.

رهبران بزرگ متولد نمی شوند آن ها خود ساخته نیستند بلکه رهبران از آموزش های مرشد - مریدی مناسب خلق می شوند. نیاز های تربیتی و حرفه ای هر دسته از مدیران یا رهبران به شایستگی هایی که از آنان انتظار می رود و آن چه تا کنون کسب کرده اند بستگی دارد. با این همه لازم است تربیت و پرورش مدیران و رهبران را یک فرآیند مداوم به شمار آورد.

یک رابطه مرشد - مریدی متشکل از یک مرشد و یک مرید است که هر دو به طور غیر رسمی رابطه خود را ایجاد کرده اند. رسمی کردن این رابطه باید از طریق تبیین برنامه های مرشد - مریدی رسمی از سوی سازمان صورت بگیرد. روش مرشد - مریدی یکی از روش های موجود برای پرورش مدیران و توسعه دادن مهارت های آن هاست تا از طریق آن بتوان جانشین های مناسبی را برای سازمان تربیت نمود.

مرشد - مریدی (مرشد گری) یک رابطه توسعه یافته بین مرشد با تجربه تر و دارای مهارت بیشتر با مرید کم تجربه و دارای مهارت کمتر می باشد به گونه ای که افراد در گیر رابطه از آن نفع می برند.

مرشد - مریدی تنها یک مشاوره ساده و وظیفه از پیش تعیین شده نیست بلکه یک فرآیند یک به یک داوطلبانه، منسجم، گسترده، پویا و متقابل، حمایت کننده و صادقانه میان یک فرد با تجربه و یک آغازگر کم تجربه است و هدف و غایت نهایی آن رشد علمی، حرفه ای و شخصیتی مرید می باشد.

مرشد با تمام انرژی و ایده های مرید در ارتباط است و مرید راهنمایی ها، حمایت و تشویق های لازم برای پیشرفت خود را از مرشد دریافت می کند. هم چنین باعث می شود مدیران یاد بگیرند چگونه بین تقاضا های حرفه ای و فردی متعارض تعادل ایجاد کنند.

به گفته کارم مرشد ها از طریق تسهیم تجارب، باز خورد و پیشنهاد استراتژی هایی در راستای نیل به اهداف کاری مدیران خود را تعلیم می دهند.

به نظر می رسد همه متخصصان و صاحب نظران بر این موضوع اتفاق نظر دارند که سرچشمه مرشد - مریدی در اصل همان مفهوم استاد - شاگردی است.

روابط شخصی اولیه به تدریج بین مرشد (منتور) و مرید (منتی) توسعه می یابد و شاگرد دانش، مهارت و ویژگی های شخصیتی مورد نیاز را فرا می گیرد و جانشینی استاد خود را آغاز می نماید. اساس روش مرشد - مریدی بر پایه نظریه یادگیری اجتماعی استوار است.

این نظریه در سال ۱۹۸۶ توسط آلبرت باندورا ارائه گردید و بلافاصله مورد توجه اندیشمندان علوم تربیتی قرار گرفت. نظریه یادگیری اجتماعی بر فرآیند مشاهده و الگو سازی از رفتار، برداشت و واکنش های احساسی دیگران تاکید می کند. الگو های رفتاری ممکن است از راه تجربه مستقیم شخصی یا مشاهده پاسخ های دیگران آموخته شوند.

براساس تئوری یادگیری اجتماعی رابطه هایی مانند مرشد - مریدی فرصت هایی را برای آموزش از طریق تجربه مستقیم و مشاهده رفتار افراد درگیر در تعامل به وجود می آورد. رابطه مرشد - مریدی به دو شکل کلی رسمی بدون دخالت سازمان و از روی تمایل و به اختیار طرفین شکل می گیرد.

مرشد - مریدی رسمی از طریق یک ساز و کار برنامه ریزی شده توسط سازمان شکل می گیرد. شواهدی تجربی حاکی از آن است که مرشدان در روابط رسمی کم انگیزه تر هستند و شاگردان رضایت کم تری دارند. به هر حال سازمان ها به طور فزاینده ای درصدد فراهم آوردن مرشد - مریدی رسمی هستند تا غیر رسمی.

زیرا اعتقاد بر این است که برنامه های مرشد - مریدی رسمی برای کارکنان بیشتری فرصت استفاده از منافع این رابطه را به همراه خواهد داشت. به خصوص برای زنان و اقلیت ها ممکن است نتوانند از طریق رابطه مرشد - مریدی غیر رسمی برخوردار باشند.

مزایای به کارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی

روابط هم افزای بین زیرسیستم‌های منابع انسانی که براساس شایستگی سازماندهی می شوند، باعث عملکرد بهتر و مطلوبتر مدیریت منابع انسانی می گردند. به عنوان نمونه، مزایای زیر را می توان برای سیستمهای منابع انسانی مبتنی بر شایستگی بیان کرد (ابطحی و منتظری، ۱۳۸۶)

- زمان لازم برای آموزش و اداره زیر سیستم‌ها کاهش می یابد. مدیران باید فقط مجموعه مشخصی از شایستگیها و تعاریف را برای هرپست مدنظر قرار دهند. مشخص بودن شایستگیها و تمرکز بر آنها باعث صرف زمان کمتری برای استقرار یک برنامه یا زیرسیستم جدید می گردد.

- زیر سیستمها یکدیگر را معتبر می سازند. به دلیل اینکه اطلاعات و داده ها از منابع مختلف جمع آوری می شوند، می توان از داده‌های یک بخش یا جزء برای اعتبار دادن به اثربخشی اجزای دیگر استفاده کرد. برای مثال درجه بندیهای به دست آمده پس از بررسی و ارزیابی عملکرد بر مبنای شایستگی می توانند به راحتی برای ایجاد یک زیرسیستم انتخاب یا آموزش اثربخش و معتبر به کار روند و برعکس.

- زیرسیستمهای مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، یکدیگر را تقویت می کنند. استفاده از یک زیرسیستم باعث تقویت استفاده از سایر زیرسیستمها می شود. به کارگیری موفقیت آمیز تعاریف و درجه بندیهای مبتنی بر شایستگی در یک زیرسیستم باعث تقویت استفاده این استراتژی و این تعاریف در زیر سیستمهای دیگر توسط مدیران می شود (غلامزاده وهمکاران، ۱۳۹۰).

الزامات درون سازمانی

جهت تسهیل در برنامه ریزی جانشین پروری در سازمانها، موارد متفاوتی قابل طرحند. به طور کلی میتوان از شش عامل تسهیل کننده نام برد. که طرح‌های برنامه ریزی جانشین پروری را تحت تاثیر قرار داده و تسهیل می کنند.

الف- حمایت و مشارکت مدیریت بالا^{۱۷}: مشارکت مدیریت عالی باعث می شود که سایر افراد برانگیخته شوند و اطمینان حاصل کنند که عزم تیم مدیریت، در احیا برنامه جانشین پروری جدی است.

ب- رویکرد نظام یافته: وجود فراگردهای مستمر و منظم جهت توسعه برنامه‌های جانشین پروری در کل سازمان و در نظر گرفتن روابط نظام یافته خرده سیستم‌های آن ضرورت دارد؛

ج- برنامه‌های توسعه معین: افراد باید باور کنند که می توانند با شرکت در برنامه‌های توسعه شرکت برای رهبری در آینده آماده شوند. برخی از برنامه‌ها در ارتباط با سطح تجربه مشارکت کنندگان در سازمان، ممکن است درسه گام مدنظر قرار گیرد:

گام ۱- تیم مستعد و اثربخشی برای آینده در نظر گرفته می شود که مملو از مشارکت کنندگان کم تجربه است؛ در این مرحله به آنها مجموعه‌ای از مهارت های عمومی آموزش داده می شود.

¹⁷ Top Management Support and participation

گام ۲- افراد آموزش دیده و پرورش یافته در تجارب توسعه سهیم می شوند و موقعیت‌های مهم را احراز می کنند.

گام ۳- افراد موقعیت‌های مهم را احراز کرده و اشغال می کنند؛ زیرا آنها برای موقعیت‌های بالاتر آموزش دیده‌اند.

د- فرهنگ سازمانی: تا هنگامی که محیط مناسبی برای رشد تجارب در بخشی از سازمان ایجاد نشود، رهبران آینده در آن رشد نمی کنند؛ در برنامه جانشین پروری باید به کسب دانش و مهارت‌ها و متمایز نمایی توانایی‌های سازمان تاکید شود و ظرفیت فرهنگی سازمان برای رشد مدنظر افراد تحت آموزش قرار گیرد.

ه- تاکید بر ارتقا کیفیت: برنامه جانشین پروری بر ضرورت کیفیت تاکید می کند تا از این طریق امکان جابه‌جایی افراد را برای شغل‌های سطوح بالاتر فراهم آورد. شایان ذکر است که برنامه‌های جانشین پروری باید بر آمادگی افراد برای جابه‌جایی از یک موقعیت سازمانی به موقعیتی بالاتر تاکید کنند و در افراد برای پیشرفت در شغل‌های بعدی شایستگی ایجاد کنند.

و- تاکید بر ارشدیت: معمولاً مربیان یا مرشدها پندهایی را درباره نحوه برخورد با چالش‌های شخصی، سازمانی و سیاسی به افراد ارایه می دهند تا در دوران زندگی برای آن‌ها رهگشا باشند. مرشدیت هنگامی اتفاق می‌افتد که اشخاص تازه وارد و مستعد به یک فرد مافوق بصیر و دارای نفوذ دلبستگی پیدا کنند. فرد مافوق و بصیر و متفقد کسی است که توانایی آن را دارد تا با افراد ارتباط برقرار کند. این افراد معمولاً از توسط شاگردان به مثابه مرشد انتخاب می‌شوند؛ بنابراین اگر چه بعضی از سازمان‌ها از مرشدیت رسمی پشتیبانی می‌کنند و آنها تلاش که کارکنان تازه وارد با تجارب بیشتر را با کارکنان ارشد تطبیق دهند، ولی معمولاً این امر به صورت غیررسمی اتفاق می‌افتد (راسول^{۱۸}، ۵۶-۵۸، ۲۰۰۵).

نتیجه گیری و پیشنهادات

استراتژی‌های سازمانی، نیازمند رویکردی کل نگر برای مدیریت استعدادهاست، بنابراین رویکردهای سنتی بهترین تجربه‌ها برای یادگیری، مدیریت عملکرد، مدیریت جانشین پروری و توسعه مسیر شغلی است باید دوباره ارزیابی و بازنگری شوند. همان‌گونه که یکپارچگی مدیریت عملکرد و یادگیری درموارد زیادی به عنوان مولفه‌های جدایی ناپذیر از استراتژی مدیریت استعداد موثر شناخته شده است، مدیریت جانشینی نیز که توسعه کارکنان و برنامه‌ریزی مسیر شغلی را به هم متصل کرده، نقش استراتژیک ویژه‌ای در سازمانهای امروزی پیدا کرده است. این سازمانها دریافته اند که جانشین پروری، یک فرآیند پویا و مستمر است، نه یک هدف ایستا.

موفقیت نظام جانشینی تا حد زیادی در گرو کارآیی و نحوه عملکرد سیستم ارزیابی کارکنان مشمول ذخیره جانشینی می باشد. به عبارت دیگر قرار گرفتن کارکنان درون ذخیره جانشینی و تعیین جایگاه آنان از بعد ارتقاء پذیری، به معنی پایان یافتن ارزیابی‌ها نبوده و فرآیند ارزیابی کلیه کارکنان درون ذخیره جانشینی، متناسب با قابلیت‌ها و توانمندیهای مورد نیاز برای وظیفه و نقشی که کاندیدای تصدی آن در آینده می‌باشند بصورت مستمر ادامه می یابد. در این مقاله براین

نکته تاکید نموده که مدیران مهارت‌های مؤثرتری را توسعه داده، شایستگی را در مدل مدیریت عملکرد وارد نموده و سیستم آموزش مهارت‌های رهبری را که به افراد در ارتقاء عملکردشان کمک می‌کند، برقرار نمایند.

با توجه به تجارب عملی پیاده سازی این طرح در سازمان‌ها، موارد پیشنهادی ذیل برای اجرای طرح مدیریت جانشینی در سازمان‌ها و موسسات ایرانی ارائه می‌شود:

پیش از ورود به این نوع برنامه‌ها باید سنجش دقیقی از وضعیت عملکردی سازمان، برنامه ریزی‌های آن و برنامه‌های مدونی که برای جانشین پروری دارند را مورد بررسی قرار داد این سنجش‌ها شامل موارد ذیل می‌باشد:

۱. ایجاد آموزشگاه به منظور آموزش کارکنان ماهر برای تبدیل شدن به رهبران آتی مورد نیاز
۲. انجام مطالعات عمیق رفتاری برای شناخت بیشتر مفهوم قابلیت و شایستگی و چگونگی ایجاد آن در میان افراد
۳. آزمون مجدد و وسیع تر مولفه‌های مدل شایستگی و جانشین پروری و روابط میان آنها و اصلاح یا توسعه احتمالی الگوی قابلیت‌های مدیران سازمان‌های ایران
۴. به کارگیری این الگو در ارزیابی و شناخت استعدادهای مدیران و ایجاد بستر مناسب شایسته سالاری در نظام اداری کشور

۵. به کارگیری الگوی شایستگی مدیران برای تعریف و اجرای برنامه‌های آموزشی، پرورشی و توسعه تخصص مدیران در دیگر سازمانهای دولتی و خصوصی

۶. طراحی ابزار مناسب بمنظور شناسایی میزان وجود هر قابلیت در مدیران، باتوجه به مدل شایستگی مدیران

۷. بررسی گرایش سازمان و مدیریت ارشد آن به شایسته سالاری و شایسته گزینی

منابع

ابطحی، س.ح؛ و منتظری، م. (۱۳۸۶) مدیریت مبتنی بر شایستگی و نقش آن در مدیریت منابع انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت، ش ۵۷، صص ۱۶ - ۱.

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

آقاجانی، ح. کاریزنویی، ا. (۱۳۹۶). طراحی الگوی مناسب جانشین پروری در شرکت‌های صنعتی، مطالعه موردی: شرکت‌های بزرگ و متوسط شهرک صنعتی مشهد، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت صنعتی، بابلسر، دانشگاه مازندران

احمدی، ا. (۱۳۹۷). سازمان و جانشین پروری، چهارمین همایش ملی علوم و فناوری‌های نوین ایران، تهران، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین

بردبار، غلامرضا؛ کریمی، اوژن؛ زارع، ناصر و کنجکاوی-منفرد، امیررضا (۱۳۹۱) شناسایی مولفه های شایسته گزینی برای بهینه سازی مدل جانشین پروری، دوفصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال چهارم، شماره ۱، شماره پیاپی ۱۱، بهار و تابستان، صص ۱۱۴ - ۸۷.

جهاندار لاشکی، ح. (۱۳۹۶). تاثیر مهارتهای مدیران و شایسته سالاری بر جانشین پروری در ادارات ورزش و جوانان استان مازندران، سومین همایش ملی علوم ورزشی و تربیت بدنی ایران، تهران، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین

شمسی، ح؛ عباس نژاد، ط. (۱۳۹۶). برنامه ریزی جانشین پروری با رویکرد مدیریت استعداد به روش DEMATEL-ANP، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری، تهران، موسسه آموزش عالی صالحان.

شجاعی، سیدعمادالدین و دری، بهروز (۱۳۸۷) طراحی و تبیین مدل تفضیلی نظام جانشینی و جایگزینی (تجربه پالایش و پخش)، از مجموعه مقالات ارائه شده در چهارمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، تیرماه.

فراحی، م؛ بیگی نصرآبادی، ف. (۱۳۹۷). مطالعه مروری نظام جانشین پروری با تاکید بر ابعاد و مدل ها، یازدهمین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت و هفتمین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری های باز، تهران، شرکت همایشگران مهر اشراق

قلی پور، آ.و همکاران (۱۳۹۰). کاربست مدل میدان نیرو برای برنامه ریزی جانشین پروری، دوفصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، سال سوم شماره ۱، صص ۱۱۹ تا ۱۳۹.

لوایی مشهدی؛ م.ه، پاکدل؛ ع، امین زاده، ر. (۱۳۹۷). تحلیلی بر روش های برنامه ریزی جانشین پروری در شرکت های ساختمانی، کنفرانس عمران، معماری و شهرسازی کشورهای جهان اسلام، تبریز، دانشگاه تبریز - دانشگاه شهید مدنی آذربایجان - دانشگاه علمی کاربردی شهرداری تبریز

مشایخ، ف؛ پروین، ن. (۱۳۹۶). مدیریت استعداد، مدیریتی نو، کنفرانس ملی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی، کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کازرون

مصطفی پور، ز. (۱۳۹۷). جانشین پروری مبتنی بر شایسته گزینی گامی به سوی تحول سازمانی، دومین کنگره بین المللی و سومین کنفرانس توانمندسازی جامعه در حوزه علوم انسانی و مطالعات تربیتی، تهران، مرکز توانمندسازی مهارتهای فرهنگی و اجتماعی جامعه

هادی زاده مقدم، اکرم و سلطانی، فرزانه (۱۳۹۰) تبیین مولفه های پیاده سازی مدیریت جانشین پروری در سازمان (مطالعه موردی: حوزه های ستادی شرکت نفت و شرکتهای تابعه مستقر در تهران)، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۱۰، زمستان، صص ۸۲ - ۴۰.

- Allameh M, Sotani F, and Narimani M. (2015). Provide guidelines for the implementation of succession management. *Journal of human resource Research*. 2015; 3(7): 7-49.
- Crane, B, Christopher J.H. (2018), Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital, *Journal of World Business*, Available online 24 November 2018.
- Bidmeshki Z. AdliF, and Vaziri M. (2013). Compare the current status of succession planning and talent management with an ideal situation in the higher education system. *Quarterly Research and Planning in Higher Education*. 2013; 72(12): 51-72.
- Rothwell, W. J. (2005), *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, American Management Association (AMACOM), New York, 3rd Edition.
- Salau, O. Adewale O. Anthonia A, Olumuyiwa Oludayo, Hezekiah F, Ebeguki I, Opeyemi O. (2018). Data regarding talent management practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university, *Journal of Data in Brief*, Volume 19, August 2018, Pages 1040-1045.

Presenting the development model of the career development path with the approach of succession of managers

Parvin Darvishi ^{*1}

Date of Receipt: 2021/08/01 Date of Issue: 2021/12/20

Abstract

During the past half century, organizations have undergone many changes and transformations; Today's organizations have less similarities with past organizations in terms of management structure. One of the measures implemented in today's organizations in order to meet the needs of organizations and human resources is the talent management and succession planning program. The talent management system allows the organization to have people ready to serve in the face of absence, resignation, death, retirement, disability, relocation and transfer of people. In fact, this planning is a tool that meets the future needs of the organization for employees and considers a number of replacement candidates for each of the sensitive positions of the organization and focuses on the process of improving the quality of these candidates in terms of competencies and skills. slows down and prepares people for leadership. Succession strategy provides leaders with the ability to transfer knowledge and share it in the organization and compensates for the possibility of lack of knowledge due to retirement, promotion and attrition of the forces. This article, while examining the definitions and models of talent management and succession, explains the organizational requirements for successful planning in this regard and provides solutions at the end.

Keywords

Presentation of the model, development of the path of career development, the approach of succession of managers

1. Graduated from Public Administration, Islamic Azad University, Shushtar Branch, Shushtar, Iran.