

تحلیل میدان نیرو در برنامه‌ریزی برای جانشین‌پروری شرکت ایتوک

مهدی سبکرو^{۱*}، آرین قلی‌پور^۲، علی‌اصغر پور عزت^۳، سحر باغبانی^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، پردیس قم دانشگاه تهران

۲. دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد واحد تهران شمال

۴. تاریخ دریافت: ۹۱/۳/۱۳؛ تاریخ تصویب: ۹۱/۷/۱۷

چکیده

جانشین‌پروری از مهم‌ترین استراتژی‌های بقا برای فعالیت اتربخش در جهان متلاطم است. صرف‌نظر از اهمیت استراتژی، در هر سازمان مجموعه متنوعی از عوامل تسهیل‌گر و بازدارنده در فراگرد توسعه برنامه جانشین‌پروری ظاهر می‌شوند که به نوعی میدان نیروی پرچالشی را ایجاد می‌نمایند.

پژوهش حاضر ضمن استفاده از روش کیفی، تلاش نموده است تا تجارب مدیران عالی را مستند سازد. حاصل، تاکید بر عوامل جدیدی است که به لحاظ فرهنگ سازمانی و رایج در سازمان‌های ایرانی به‌ویژه از طریق عدم صداقت در ارایه اطلاعات، عدم اعتماد به یکدیگر و حسادت نسبت به همکاران در کنار عوامل جهان‌شمولی چون عدم حمایت مدیران عالی، دشواری محاسبه هزینه و منفعت، و فقدان انگیزه عمومی در میان کارکنان در برابر توسعه برنامه جانشین‌پروری مانع ایجاد می‌کنند؛ هر چند نیروهای تسهیل‌گر قابل ملاحظه‌ای نیز در روند بهبود سطح دانش مدیران و توسعه کارکنان ملاحظه می‌شود که فرصت ارزنده‌ای را برای جانشین‌پروری ایجاد می‌کنند.

واژگان کلیدی

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، حسادت و عدم اعتماد، هزینه و منفعت، غنای دانشی، فرصت‌های رشد در آینده.

مقدمه

گسترش سریع جهانی شدن، فشارهای زیادی بر سازمان‌ها وارد می‌آورد و بسیاری از مدیران می‌آموزند که یکی از ویژگی‌های متمایزکننده سازمان‌های موفق، توانایی آن‌ها در شناسایی، پرورش و استفاده بهینه از افراد مستعد رهبری است (بارنر^۱، ۲۰۰۶، ص ۱). این چنین رهبرانی رهبرانی می‌توانند اهداف استراتژیک و بلند مدت سازمان را تشخیص داده و محقق سازند (روم‌جکو^۲، ۲۰۰۸، ص ۱۸). از این‌رو در برخی از سازمان‌ها طرح‌های برنامه‌ریزی جانشین-پروری جهت اطمینان از تداوم رهبری موفق، اجرا می‌شود؛ زیرا مدیران ارشد این سازمان‌ها اعتقاد دارند که جانشین‌پروری، موفقیت آینده سازمان را تضمین می‌کند (هاورث^۳، ۲۰۰۵، ص ۱۳). شرکت مهندسی ایتوک نیز که یکی از شرکت‌های بزرگ داخلی است در رقابت جهانی امروز می‌تواند به کشور جهت دستیابی جایگاهی متناسب با شأن خود کمک شایان توجهی را بنماید. در این راستا، منابع انسانی نقش بسیار پر اهمیتی را بر عهده دارد. از طرفی تجربیات و مهارت‌های کارکنان منبعی است که سازمان‌ها برای کسب آن هزینه‌های فراوانی را صرف می‌کنند. با وجود این که انسان‌ها با ارزش‌ترین منابع و مهم‌ترین عامل دستیابی به اهداف می‌باشند، اغلب مدیران نقش و اهمیت انسان‌ها را فراموش می‌کنند؛ زیرا تصور می‌کنند منابع انسانی مورد نیاز همیشه با همین کیفیت، تجربه، مهارت و... در دسترس می‌باشد. خروج منابع انسانی به هر دلیل باعث خروج تمامی این تجربیات و مهارت‌ها از سازمان می‌شود و احیای مجدد آن‌ها مستلزم صرف هزینه و زمان مجدد برای سازمان است. در حال حاضر حفظ تجارب و مهارت افراد در سازمان از مشکلات بزرگی است که هر سازمان و از جمله شرکت ایتوک با آن مواجهه است. این تحقیق در پی بررسی عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده برنامه‌ای است که بتواند در حفظ این سرمایه‌ها به سازمان کمک برساند. از این رو سؤالات تحقیق به صورت زیر مطرح

1. Barner
2. Romejko
3. Haworth

می‌شوند:

۱) عوامل تسهیل‌کننده برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شرکت ایتوک کدامند؟

۲) عوامل بازدارنده برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شرکت ایتوک کدامند؟

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

اگرچه جانشین‌پروری در ابتدایی‌ترین تعریف خود به عنوان "تعیین راهبران آینده" تعریف می‌گردد، اما در واقع این برنامه‌ریزی به مثابه فراگرد ارادی جهت اطمینان از تداوم رهبری در منصب‌های کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه معنوی و دانشی برای آینده، و تشویق افراد به توسعه از راهبرد کلان برنامه‌ریزی نیروی انسانی نشأت می‌گیرد (هلتون^۱ و همکاران، ۲۰۰۷، ص ۶-۳۳۵). در این فراگرد نظام‌یافته، پرورش شخصی و حرفه‌ای با استراتژی ترکیب می‌شود و این اطمینان حاصل می‌گردد که سازمان آماده است تا هر پست مهمی را که خالی می‌شود؛ در زمان مناسب، با افراد مناسب پر کند (کریستی^۲، ۲۰۰۵، ص ۴-۲۳). در این فراگرد شایستگی‌های ضروری تعیین می‌شود و سپس بر آن مبنای خزانه استعداد‌های انسانی جهت اطمینان از تداوم رهبری برای منصب‌های کلیدی فراهم می‌شود (هلتون و همکاران، ۲۰۰۷، ص ۳۳۶) و سازمان اطمینان می‌یابد که به منظور پر کردن نقش‌های مهم درون سازمان، به تدریج کارکنانی استخدام شده و پرورش می‌یابند.

در شرایط کنونی برنامه جانشین‌پروری بسیار جدی است، زیرا روش‌های کاری جدید و تغییرات آتی، نیروی کار چند نسله^۳ و کمبود استعداد انسانی در دنیای امروز، چالش‌های جدیدی را در بازار سرمایه انسانی ایجاد کرده‌اند که در دهه‌های گذشته موجود نبودند. در واقع این برنامه‌ریزی، ابزاری است که نیازهای آتی سازمان به کارکنان را برآورده می‌نماید و تعدادی نامزد جانشینی را برای هر یک از منصب‌های حساس سازمان در نظر می‌گیرد و بر روند ارتقای کیفیت این نامزدها، از جنبه شایستگی‌ها و مهارت‌ها تمرکز می‌کند و افراد را برای رهبری آماده می‌نماید. راهبرد جانشین‌پروری، رهبرانی را با توانایی انتقال دانش و تسهیم آن در سازمان

1. Hellton
2. Christie
3. Multigenerational

فراهم می‌آورد و احتمال کاستی دانش در اثر بازنشستگی، ارتقا و سایش نیروها را جبران می‌نماید (هلتون و همکاران، ۲۰۰۷، ص ۳۳۶). برنامه‌ریزی جانشین‌پروری باید به گونه‌ای باشد که همه موقعیت‌های اصلی سازمان را در مسیر توسعه وظایف نامزدهای ارتقا پوشش دهد. از طریق پرورش کارکنان، سازمان‌ها متعهد می‌شوند که استعدادها را داخلی خود را پرورش دهند؛ به نحوی که کارکنان احساس کنند که در حال رشدند و از این بابت تشویق می‌شوند. در این صورت احتمال یافتن شخص مناسب، با مهارت‌های مناسب و در زمان مناسب، در درون سازمان افزایش می‌یابد، ضمن این‌که افراد اعتقاد پیدا می‌کنند که مدیران ارشد سازمان یک شبه به این درجه نرسیده‌اند، بلکه از طریق سال‌ها برنامه‌ریزی دقیق و دوراندیشی پرورش یافته‌اند.

البته نباید برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را با برنامه‌ریزی جایگزینی^۱ اشتباه گرفت. هدف اصلی از برنامه‌ریزی جایگزینی این است که شرایط ناشی از مواجهه با از دست دادن ناگهانی و غیر برنامه‌ریزی شده یکی از مقامات اصلی سازمان را کاهش دهد، یعنی برنامه‌ریزی جایگزینی فعالیت‌هایی را به جریان می‌اندازد که آسیب‌های ناشی از رویدادهای غیر قابل پیش‌بینی را محدود می‌کند؛ در حالی که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری نوعی برنامه‌ریزی فوق‌فعال است و تلاش می‌کند که تداوم رهبری را از طریق پرورش استعدادها در سازمان و یا از طریق فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده حفظ نماید (کیم^۲، ۲۰۰۶، ص ۱۹-۲۱).

شناسایی و پرورش افراد برخوردار از استعداد بالا، یک سیستم رسمیت یافته مدیریت جانشین‌پروری است که کارکنان مستعد را شناسایی کرده و به گونه‌ای پرورش می‌دهد که به سوی ایفای نقش‌های رهبری در آینده حرکت کنند. این رویکرد بر پرورش مجموعه‌ای از افراد مستعد رهبری تأکید می‌کند تا تضمین نماید که سیستم راهبری به اهداف راهبردی سازمان دست می‌یابد. در حالی که مدیریت جانشین‌پروری رسمی توجه خود را به سوی تدوین برنامه نظام یافته‌ای برای تعیین استعدادها بالقوه و ارایه مسیر پرورشی افراد مستعد معطوف می‌سازد، مدیریت جانشین‌پروری غیررسمی بر تدوین برنامه و ارزیابی منظم استعدادها بالا تأکید

1. Replacement Planning

2. Kim

نداشته، صرفاً بر ضرورت توسعه فرصت‌های پرورشی تأکید دارند (جروسالم^۱، ۲۰۰۸، ص ۲-۵).

تحلیل میدان نیرو

لوین (۱۹۵۱) تحلیل میدان نیرو را برای ارزیابی حرکت از موقعیت واقعی یا موجود به سوی موقعیت مطلوب معرفی نمود. این نظریه بر نیروهای تسهیل‌کننده و بازدارنده هر تغییر تأکید داشت. بر اساس تحلیل میدان نیرو، نیروهای تسهیل‌کننده تمایل دارند تا تغییر را ایجاد کنند؛ درحالی که نیروهای بازدارنده به گونه‌ای عمل می‌کنند تا نیروهای تسهیل‌کننده را کاهش دهند و محدود کنند (بلوکام^۲، ۲۰۰۳، ص ۲۷۷-۲۷۸). بنابراین سه وضعیت قابل تصور است: تسهیل‌کننده، محدودکننده و بازدارنده. تعارف مربوط به این سه وضعیت در (جدول ۱) ارایه شده است.

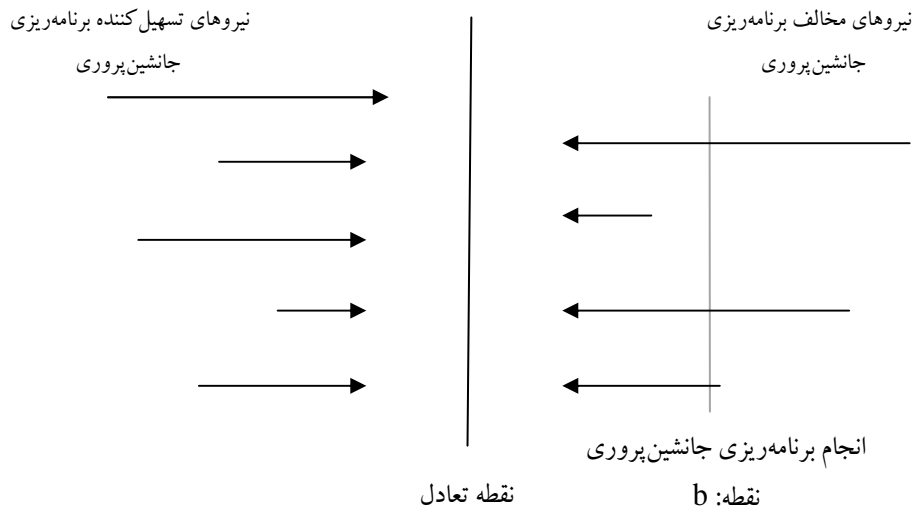
جدول ۱: تعاریف انواع شرایط میدان نیرو (کرانشو^۳ و همکاران، ۲۰۰۸، ص ۹۱-۹۳)

ردیف	انواع شرایط میدان	تعریف وضعیت محیط
۱	تسهیل‌کننده	در دسترس بودن منابع، فرصت‌های استراتژیکی و تسهیل‌کننده توانایی‌های داخلی و خارجی برای سازمان، در این شرایط سازمان باید وضع مطلوب را جایگزین وضع موجود نماید.
۲	محدودکننده	محدودیت منابع و محدودیت‌های فراگردی و ساختاری و محدودیت توانایی‌های سازمان؛ این محدودیت‌ها بازدارنده حرکت سازمان از وضع موجود به وضع مطلوبند.
۳	بازدارنده	ساختارها، فراگردها، عادات، مقاومت‌ها و محدودیت توانایی‌های داخلی و خارجی سازمان. این ساختارها و محدودیت‌ها ظرفیت و توانایی‌های سازمان را از بین برده، آن را در وضعیت موجود نگه داشته، و از حرکت به سمت وضع مطلوب جلوگیری می‌کنند.

به نمودار شماره ۱ توجه کنید. بر اساس این نمودار، سازمان قبل از انجام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، در نقطه تعادل نیروهای گوناگون قرار دارد و می‌خواهد با پیاده‌سازی و اجرای برنامه جانشین‌پروری، به نقطه b حرکت کند. تعدادی از نیروهای موجود در محیط و سازمان،

1. Jerusalem
2. Baulcomb
3. Cronshaw

باعث حرکت به سمت نقطه b یا هدف سازمان، می‌شوند. نیروهای مخالف برنامه جانشین‌پروری، مانع از انجام این برنامه می‌شوند و سازمان را از حرکت به نقطه b باز می‌دارند.



نمودار ۱. نمایش میدان نیروی عوامل موافق و مخالف برنامه جانشین‌پروری

حرکت متعادل به نقطه b نیازمند نیروهایی برای تغییر است که از نیروهای بازدارنده تغییر فراتر و بیش‌ترند. این حرکت از طریق افزایش نیروهای موافق جانشین‌پروری یا کاهش نیروهای مخالف آن، به دست می‌آید. در این تحقیق تلاش می‌شود که عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده‌ای که در میدان نیروی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری وجود دارند، شناسایی شوند.

عوامل تسهیل‌کننده جانشین‌پروری

جهت تسهیل در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌ها، موارد متفاوتی قابل طرحند. به طور کلی می‌توان از شش عامل تسهیل‌کننده نام برد. که طرح‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را تحت تاثیر قرار داده و تسهیل می‌کنند.

الف) حمایت و مشارکت مدیریت بالا: مشارکت مدیریت عالی باعث می‌شود که سایر افراد برانگیخته شوند و اطمینان حاصل کنند که عزم تیم مدیریت، در احیا برنامه جانشین‌پروری جدی است؛

ب) رویکرد نظام‌یافته: وجود فراگردهای مستمر و منظم جهت توسعه برنامه‌های

جانشین‌پروری در کل سازمان و در نظر گرفتن روابط نظام یافته خرده سیستم‌های آن ضرورت دارد؛

ج) برنامه‌های توسعه معین: افراد باید باور کنند که می‌توانند با شرکت در برنامه‌های توسعه شرکت برای رهبری در آینده آماده شوند. برخی از برنامه‌ها در ارتباط با سطح تجربه مشارکت‌کنندگان در سازمان، ممکن است در ۳ گام مدنظر قرار گیرد:

گام ۱) تیم مستعد و اثربخشی برای آینده در نظر گرفته می‌شود که مملو از مشارکت‌کنندگان کم‌تجربه است؛ در این مرحله به آن‌ها مجموعه‌ای از مهارت‌های عمومی آموزش داده می‌شود.

گام ۲) افراد آموزش دیده و پرورش یافته در تجارب توسعه سهیم می‌شوند و موقعیت‌های مهم را احراز می‌کنند.

گام ۳) افراد موقعیت‌های مهم را احراز کرده و اشغال می‌کنند؛ 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 نمی‌کنند؛ در برنامه جانشین‌پروری 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 جانشین‌پروری بر ضرورت کیفیت تاکید می‌کند تا از این طریق امکان جابه‌جایی افراد را برای شغل‌های سطوح بالاتر فراهم آورد. شایان ذکر است که برنامه‌های جانشین‌پروری 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 ارائه می‌دهند 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 متفرد 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

می‌کنند که کارکنان تازه وارد با تجارب بیشتر را با کارکنان ارشد تطبیق دهند، ولی معمولاً این امر به صورت غیررسمی اتفاق می‌افتد (روسول^۱، ۲۰۰۵، ص ۸-۵۶؛ فولمر^۲ و همکاران، ۲۰۰۴، ص ۱۲۷؛ مدر، ۲۰۰۶، ص ۱۵).

عوامل بازدارنده جانشین‌پروری

مدیران و سرپرستان ممکن است با عوامل بازدارنده‌ای روبرو شوند که به وسیله مدیران اجرایی ایجاد شده‌اند. این موانع از اجرای برنامه جانشین‌پروری ممانعت می‌کند. طرح برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری را تحت تاثیر قرار می‌دهد. شش مورد از این عوامل بازدارنده عبارتند از:

- فقدان پشتیبانی: اگر مدیران بالا تمایل نداشته باشند که از رویکرد نظام‌یافته برنامه جانشین‌پروری پشتیبانی کنند، این برنامه‌ها نمی‌توانند موفق شوند.

- خط‌مشی شرکت: خط‌مشی شرکت ممکن است معطوف به آن باشد که به جای ارتقای کارکنان، به ارتقای دوستان و همکاران مدیران مبادرت نماید. چنین خط‌مشی ممکن است سطح عملکرد و استعداد کارکنان را به شدت تخریب نماید.

- نگرش سریع - ثابت^۳: رویکرد سستی به برنامه جانشین‌پروری ممکن است باعث تشویق رفتارهای سریع - ثابت گردد. نباید اثربخشی جانشین‌پروری قربانی شتاب و عجله شود. رهبران نمی‌توانند به طور سریع و آسان پرورش یابند، بلکه رهبران ممتاز در طول زمان پرورش می‌یابند.

- دیربازدهی: مدیران اجرایی سطح بالا همیشه نمی‌توانند مزایای مستقیم و سریع جانشین‌پروری را ببینند. مدیران منابع انسانی قصد برقراری و اجرای برنامه‌های گوناگون جانشین‌پروری را دارند اما به علت این که مدیران عالی هیچ‌گونه منافع زود هنگامی را در فعالیت‌های آنها درک نمی‌کنند مدیران منابع انسانی را جابه‌جا می‌کنند. از این رو باید بر وضوح فواید جانشین‌پروری تأکید شود.

-
1. Rothwell
 2. Fulmer
 3. Quick-Fix Attitudes

- تغییر سریع سازمانی: برنامه‌ریزی جابه‌جایی سنتی در محیط‌ها و سازمان‌های ثابت به خوبی فعالیت می‌کند. ولی مدیران باید به فراتر از راه‌حل‌های تکنولوژیکی ساده بیندیشند. به کارگیری نرم‌افزار برنامه جانشین‌پروری می‌تواند توانایی سازمان را افزایش دهد تا سرعت انطباق آن با نیازهای کارکنان و تغییرات حفظ شود.

- تشریفات زاید اداری: مدیران عالی بیشتر سازمان‌ها، تشریفات زاید اداری را تحمل نمی‌کنند؛ از این‌رو برنامه جانشین‌پروری نباید گرفتار تشریفات زاید اداری شود.

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری فراگرد آسانی نیست که بتوان آن را به سادگی برنامه‌ریزی کرد و به کار بست. موانع و مشکلاتی وجود دارد که اگر مد نظر قرار نگیرند و حل نشوند این فراگرد را کند و حتی محو می‌نمایند. البته این موانع و مشکلات متناسب با شرایط فرهنگی، استراتژیکی و وضعیت‌های اقتصادی شرکت‌ها، متفاوتند (مندلی^۱، ۲۰۰۸، ص ۴۰؛ سالوو^۲، ۲۰۰۷، ص ۵).

روش تحقیق

روش پژوهش کیفی بوده، برای تحلیل داده‌ها از تحلیل تم استفاده شد. جامعه و نمونه آماری: معمولاً تعداد نمونه مورد نیاز برای انجام مصاحبه، بستگی به هدف مطالعه دارد (کاول^۳، ۱۹۹۶، ص ۱۰۱). در تحقیق کنونی جامعه آماری شامل، ۳۵ مدیر شرکت ایتوک بود. شرکت مهندسی ایتوک یکی از شرکت‌های بزرگ داخلی است و در زمینه اجرای پروژه‌های نفت، گاز و پتروشیمی در سطح بین‌الملل فعالیت داشته و خدمات خود را در بخش‌های مختلف و به صورت خدمات مهندسی و مشاوره، پیمانکاری عمومی، پیمانکاری مهندسی و مدیریت پروژه‌ها ارائه می‌دهد. با استفاده از روش گلوله‌برفی، سیزده نفر برای مصاحبه انتخاب شدند. این تعداد نمونه بر حسب میزان اطلاع مورد مصاحبه قرار گرفتند تا اینکه در مصاحبه سیزدهم نوعی اشباع حاصل شد و مصاحبه‌های بعدی منتفی گردید. البته در

-
1. Mandi
 2. Swallow
 3. Kvale

انتخاب این تعداد نمونه، مسایلی چون زمان، در دسترس بودن مصاحبه‌شوندگان و میزان همکاری آن‌ها مورد توجه بوده است. ولی مهم‌ترین عامل انتخاب، میزان اطلاعات آن‌ها بود.

روش گردآوری داده‌ها

برای طراحی سؤالات مصاحبه، ابتدا سه مصاحبه آزمایشی انجام گرفت و پس از آن سؤالات تحقیق طراحی شدند. جهت آشنایی مصاحبه‌شوندگان با مباحث کلی در مورد جانشین‌پروری، قبل از انجام هر مصاحبه، مباحث طی چند دقیقه‌ای به آن‌ها معرفی می‌شد و از این طریق، امکان آشنایی آن‌ها با موضوع تحقیق و اطلاعات تکمیلی درباره آن فراهم می‌آمد. با توجه به مخالفت مصاحبه‌شوندگان با ضبط صدا، از یادداشت‌برداری استفاده شد و هر مصاحبه در فاصله زمانی یک تا دو ساعت انجام می‌شد.

برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یک همکار محقق درخواست شد تا در این بخش مشارکت نماید. پس از آموزش‌های لازم در خصوص تکنیک‌های کدگذاری، تعداد سه مصاحبه به طور همزمان به وسیله محقق و همکار کدگذار، کدگذاری مجدد شدند. پایایی بین کدگذاران برای ۰.۸۳ محاسبه گردید. چون این میزان بیش از ۰.۸۰ است؛ قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است و می‌توان ادعا نمود که میزان پایایی مصاحبه‌ها مناسب است.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها، از تحلیل تم استفاده شد؛ و همه مصاحبه‌های انجام گرفته به دقت و به صورت نظام‌یافته مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و مفاهیم و مقوله‌های مهم آن‌ها شناسایی شدند.

یافته‌های تحقیق

کلیه مصاحبه‌های انجام شده مکتوب شدند و مورد بررسی قرار گرفتند و بر اساس کدگذاری اولیه، مجموعه‌ای از مفاهیم بازیابی شدند و جهت رسیدن به مقوله‌های مناسب، دسته‌های مفهومی گوناگون مورد بررسی قرار گرفتند و در مقوله‌های متناسب قرار داده شدند. در نهایت نیز مقوله‌های مورد نظر به دو دسته کلی تقسیم شدند: عوامل تسهیل‌کننده برنامه جانشین‌پروری و عوامل محدودکننده برنامه جانشین‌پروری. غنای دانشی یا سابقه دانشی، حمایت مدیران، تمایل و انگیزه افراد، به مثابه عوامل تسهیل‌گر در برنامه جانشین‌پروری، احساس عدم امنیت

شغلی، صداقت اطلاعاتی، دیدگاه هزینه‌ای، بوروکراتیزه شدن و نگرش‌های مبتنی بر حسادت به مثابه عوامل محدودکننده مدنظر قرار گرفتند.

جدول ۲: طبقه‌بندی کدهای مستخرج از مصاحبه با مدیران در بازه عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

عامل	مقوله	مفاهیم	کدها	
عوامل تسهیل‌گر برنامه جانشین‌پروری	غناى دانشى	ارزیابی محوری، در برابر سابقه محوری	{3, }، {5, M11}، {8, M9}، {7, M8}، {7, M5}، {3, M2}، {2, M1}، {5, M13}، {M12}	
	یا سابقه خدمتى	ارتقاء بر اساس شایستگی اهمیت دادن به عملکرد فرد در گردش شغلی	{4, M8}، {6, M7}، {5, M6}، {2, M4}، {5, M1}، {3, M13}، {6, M10}، {10, M9}، {2, M3}، {8, M1}	
	حمایت مدیران	همراهی با اصل موضوع جانشین‌پروری	دادن فرصت به افراد	{8, M11}، {9, M10}، {5, M9}، {4, M5}، {6, M4}، {4, M3}، {7, M2}، {5, M12}، {4, M13}، {3, M9}، {7, M7}، {4, M4}، {7, M1}
		حمایت از ارتقا درونی در شرکت	جدابیت مدیر شدن	{2, M12}، {6, M11}، {3, M10}، {2, M7}، {5, M3}، {8, M6}
		تمایل و انگیزه	تمایل به پذیرش مسؤولیت حسن تعلق سازمانی اهمیت آینده شرکت	{8, M13}، {7, M10}، {5, M7}، {4, M6}، {7, M4}، {10, M1}، {6, M13}، {12, M6}، {6, M5}، {11, M3}، {5, M10}، {9, M6}، {10, M3}، {12, M1}، {1, M13}، {9, M12}، {4, M11}، {2, M6}، {7, M3}
	عوامل محدودکننده برنامه جانشین‌پروری	احساس عدم امنیت شغلی	ترس از دست دادن شغل احساس بیهودگی	{13, }، {9, M5}، {8, M5}، {10, M4}، {3, M3}، {10, M2}، {11, M1}، {M6}، {7, }، {9, M11}، {10, M10}، {12, M9}، {12, M8}، {11, M7}، {M13}، {14, }، {11, M6}، {10, M5}، {11, M4}، {12, M3}، {13, M1}، {13, M11}، {15, M10}، {M9}
		عدم صداقت در ارائه اطلاعات	علم عملی دانش کاغذی	{11, }، {2, M10}، {18, M8}، {14, M8}، {2, M5}، {5, M2}، {3, M1}، {M11}، {14, M12}، {19, M11}، {8, M8}، {4, M7}، {6, M6}، {13, M4}
		دیدگاه هزینه‌ای	هزینه‌های اجرایی عدم سودهی در کوتاه مدت	{13, M9}، {12, M6}، {13, M5}، {14, M4}، {13, M3}، {12, M2}، {10, M12}، {12, }، {11, M10}، {10, M7}، {11, M5}، {9, M3}، {17, M1}، {10, M13}، {M11}
		بوروکراتیزه شدن	فراگرد برنامه‌ریزی‌های بلندمدت فهرست شدن اسامی تشریفات زائد اداری	{13, M10}، {15, M8}، {14, M6}، {16, M5}، {19, M4}، {16, M2}، {11, M12}، {16, M9}، {13, M7}، {16, M4}، {11, M2}، {8, }، {15, M9}، {16, M8}، {14, M5}، {15, M3}، {19, M1}، {12, M13}، {16, M12}، {M10}

{12, M10}, {14, M7}, {12, M7}, {12, M5}, {12, M4}, {14, M1}	تکبر علمی	نگرش مبتنی	
{10, }, {11, M9}, {13, M8}, {16, M6}, {17, M3}, {18, M2}, {18, M12}, {M11}	روابط سلیقه‌ای	بر حسادت	

غناى دانشى يا سابقه خدمتى: اگرچه تعداد زيادى از سازمان‌ها درگير برنامه‌هاى جانشين‌پرورى مى‌شوند، اما همه اين برنامه‌ها به موفقيت نظر نمى‌رسد و ظرفيت بالقوه آن‌ها، بالفعل نمى‌شود. هدف از برنامه جانشين‌پرورى اين است که در نهايت، برخى افراد به سطحى از قابليت برسند و در صورت لزوم، جانشين يکى از مشاغل مهم سازمان شوند. پس از انتخاب اين جانشينان بالقوه، برنامه جانشين‌پرورى تدوين مى‌شود و اين افراد طى يک دوره زمانى، در برنامه‌هاى توسعه‌اى متناسب با قابليت‌هاى خودشان، رشد خواهند کرد. نمونه‌اى از اين مطلب در گفته‌هاى مصاحبه شوندهگان مورد اشاره قرار گرفت:

هميشه گفت هر سازمانى مى‌تونه براى برنامه‌ريزى جانشين‌پرورى آماده باشه؛ مثلاً تا وقتى جاگزين کردن مدير، صرف نظر از شايسته بودن و آماده شدن فرد براى اون پست انجام مى‌گيره و فقط چون فرد خيلى وقته تويه پست نزديک به پست جديد هست، ارتقا پيدا مى‌کنه، چه جورى مى‌تونه از برنامه‌اى استفاده کنه که مبناى اصلى اون شايسته سالارىه {5, M6}.

طبيعى است که موفقيت اين برنامه‌ها و هم‌چنين ارزشيابى مستمر پيشرفت اين جانشينان بالقوه، نيازمند زمان و هزينه است. از اين رو دقت در انتخاب افراد شايسته، حايز اهميت است. مقوله غناى دانشى يا سابقه خدمتى بيان مى‌کند که در انتخاب افراد بايد دانش و علم آنان را براى انجام فعاليت‌هاى سازمانى، بيش از ارشديت و سابقه آنها مورد توجه قرار داد. وقتى به بحث ارتقا بر اساس شايستگى مى‌رسيم، روند ارتقا افراد بايستى با توجه به شايستگى انجام گيرد؛ يعنى فرد خود را بيشتر از آنچه در شغل قبلى نياز داشته است، رشد داده است؛ لذا به گونه‌اى بر استعدادى نهفته که رشد يافته اشاره داشته است. اطمينان افراد در سازمان به بهره‌گيرى سازمان از شايستگى آنها براى ارتقا، اصلى است که مى‌بايست هر سازمان در انتخابات خود در ارتقا و جابه‌جايى‌ها مدنظر قرار دهد.

حمایت مدیران: انجام برنامه‌های گوناگون در هر سازمانی با تایید مدیران انجام گیرد. حمایت و مشارکت مدیریت عالی، بایستی کاملاً آشکار باشد. مشارکت شخصی آنان و هیأت مدیره، به کارکنان اطمینان می‌دهد که اعضای تیم مدیریت سازمان نیز، زمان و تلاش خود را برای توسعه برنامه‌های جانشین‌پروری صرف می‌کنند (روسل، ۲۰۰۵، ص ۵۶). نمونه‌ای از این مطلب در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفت:

به نظر من اولین چیزی که ابتدا بایستی در هر سازمان وجود داشته باشد تا بتواند شروع به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری کند، اینه که مدیران و کلیه افراد تاثیرگذار به اهمیت آن توجه کنند و با کلیت برنامه موافق باشن {5, M12}.

حمایت مدیران عالی به منزله مبنای مهمی در اثربخشی برنامه جانشین‌پروری مدنظر قرار می‌گیرد (اسیملانسکی^۱، ۲۰۰۷، ص ۲۴۹). به عبارت دیگر تا حمایت مدیران در سازمان وجود نداشته باشد نمی‌توان به اثربخشی برنامه امید داشت. مدیران و سرپرستان با فرصت‌هایی که در اختیار افراد همکار خود قرار می‌دهند می‌توانند پیش‌زمینه‌های مناسبی را برای اجرای برنامه جانشین‌پروری فراهم سازند. رایج فرصت‌های فزاینده به کارکنان، دلیلی است برای حمایت برنامه جانشین‌پروری نظام‌یافته در سازمان‌ها (روسل، ۲۰۰۵، ص ۲۶).

تمایل و انگیزه افراد: یکی از عوامل تأثیرگذار بر مراتب موفقیت برنامه، جذاب بودن شغل هدف برای فرد و علاقه او برای ارتقا به آن است. بر اساس نظریه انتظار، ارزشمند بودن یک هدف و علاقه به آن، یکی از عوامل موثر بر رفتار معطوف به دستیابی به آن هدف است (رابینز و همکاران، ۲۰۰۷، ص ۲۷۹). نمونه‌ای از این مطلب در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفته است:

همیشه می‌گن اگر مدیریت را درست کنی همه چیز درست می‌شه. در

ایران بدبخت‌ترین افراد مدیران هستند چون از هر دو طرف مدیران و کارمندان تحت فشارند، این شغل‌ها یه‌جور پرتنش‌اند و فردی رو لازم دارن که روحیه پذیرش سختی داشته باشه، تا سازمان این افراد رو نداشته باشه اصلاً نباید حرفی از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری بزنه {6, M5}.

فراگرد جانشین‌پروری باید طوری طراحی شود که افراد علاقه‌مند به مسیر شغلی مدیریتی شناسایی و وارد آن شوند. لذا در مقوله تمایل و انگیزه، سازمان بایستی به دنبال افراد آماده برای پیشرفت باشد تا بتواند با کمک آنها به اهداف خود دست یابد (متز^۱، ۱۹۹۸، ص ۳۴). کارکنان، اغلب بهترین منبع اطلاعاتی در مورد خودشان، علایق و انگیزه‌هایشان هستند و اگر در مورد نیازشان برای رسیدن به یک مکان خاص، از موقعیت نردبان آگاه باشند، خود بهتر می‌توانند برای رسیدن به آن گام بردارند. برای دستیابی به این سازمان‌ها، سیستم‌هایی مورد نیازند که هم ساده باشند و هم به سهولت قابل کاربرد باشند.

احساس عدم امنیت شغلی: این مقوله کم‌تر مورد توجه پژوهشگران خارجی بوده است، با در نظر گرفتن شرایط متفاوت پژوهشگران کشورهای پیشرفته، شاید این امر چندان تعجب برانگیز نباشد. نمونه‌ای از این مطلب در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفت:

این فرهنگ ماست که می‌گیم چیزی را به دیگری یاد نده که جاییت را می‌گیره. مثل زمانی که می‌خواستیم بحث سیستم‌های مدیریت اطلاعاتی را مطرح کنیم، افراد می‌ترسیدند که کامپیوتر جای آنها را خواهد گرفت، پس مقاومت می‌کردند {13, M6}.

احساس از دست دادن شغل در میان مصاحبه‌شوندگان، مقوله‌ای است که از ابهام آنان از وضعیت بعد از خروج از شرکت حکایت دارد. به نظر می‌رسد بیمه‌های بیکاری و مسؤلیت

1. Metz

کارفرمایان در برابر کارکنان در کشورهای غربی، باعث شده‌اند که در تحقیقات آن‌ها کم‌تر به چنین موضوعی اشاره شود. ولی در این پژوهش، در نمونه‌های متعددی از مصاحبه‌ها به ضرب‌المثل «فوت کوزه‌گری» و یا «۹۹ فن‌کشتی‌گیری» اشاره شد. این بیانات نشان می‌دهند که تا سازمان به افراد و کارکنان خود این اطمینان را ندهد که برنامه جانشینی موجب نمی‌شود که آنان شغل خود را از دست بدهند، این برنامه با موفقیت اجرا نخواهد شد. مصاحبه‌شوندگان در سخنان خود به این مهم اشاره داشتند که مدیران اطلاعات و تجربیاتی را در اختیار دارند که سازمان‌ها به آن‌ها نیاز دارند و این مدیران فقط تا زمانی برای سازمان ارزش دارند که بتوانند این اطلاعات را در انحصار داشته باشند، یعنی انتقال تجربیات افراد، به نوعی موجب افزایش احتمال عدم نیاز سازمان به آن‌ها می‌شود.

عدم صداقت در ارائه اطلاعات: هر فعالیت به زیر ساختارها و پیش‌زمینه‌هایی نیاز دارد که بر مبنای صحت آنها به هدف مورد نظر خود می‌رسد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، سازوکاری است که یکی از اهداف اساسی آن، کمک به بقای بلندمدت سازمان است. در این راه، برنامه‌ریزی بر مبنای اطلاعاتی انجام می‌شود که از افراد و واحدها اخذ می‌گردد و فرض بر این است که این اطلاعات از صحت برخوردارند و می‌توان به آن‌ها اطمینان کرد. این مبحث به این مهم اشاره دارد که اگر فضای توسعه صحت اطلاعاتی، در سازمان وجود نداشته باشد، نمی‌توان با اطمینان خاطر به برنامه‌ریزی پرداخت. به عبارت دیگر مانعی بزرگ به شمار خواهد آمد که انجام برنامه‌ریزی جانشین‌پروری با مشکلات زیادی مواجه می‌گردد. نمونه‌ای از این مطلب در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفته است:

ببینید همیشه گفت که بعضیا مناسب یه کاری نیستن، وقتی می‌بینی
 مدرک داره، نمی‌توننی بگی سواد نداره؛ اگرم بگی، نمی‌توننی ثابتش کنی! به
 هر حال بعضیا رو مجبوری یه جا نگهداری، حالا اگه کاملاً بیسوادم
 باشن! {19, M11}.

مصاحبه‌شوندگان با نوعی عدم اطمینان درباره دانش واقعی برخی افراد، بر جایگاه علم

واقعی تاکید داشتند. با این ذهنیت که سازمان زمانی می تواند به برنامه جانشین پروری بپردازد که از نیروهای کافی و شایسته برخوردار باشد. مصاحبه شوندگان نسبت به عملی بودن علم برخی از افراد شک داشتند و این را به مثابه مسأله مهمی مدنظر داشتند. عدم توانایی افراد در عملی کردن علم خویش، مانعی مهم در برابر اجرای برنامه جانشین پروری خواهد بود. مقوله عدم صداقت در ارایه اطلاعات با تاکید بر اهمیت صحت اطلاعات افراد، بیان می دارد که علم افراد، زمانی برای سازمان مفید است که در عمل در جهت اهداف سازمانی به کار گرفته شود.

دیدگاه هزینه‌ای: مدیران عالی همیشه نمی توانند اهمیت برنامه جانشین پروری را درک کنند. مدیران منابع انسانی تلاش می کنند این مدیران را متقاعد سازند، اما در مواردی این تلاش به حذف خودشان می انجامد (روسول، ۲۰۰۵، ص ۷۲). نمونه‌ای از این مطلب در گفته‌های مصاحبه شوندگان مورد اشاره قرار گرفت:

زمانی که مدیران از اهمیت و فایده این چنین برنامه‌ای به صورت
 آشکاری در کوتاه مدت آگاه نشن، به علت عدم آگاهی این کار را تنها هزینه
 می دانند و از طرفی این با اون چیزی که در شرکت‌های خصوصی رایج،
 متعارض است، یعنی هزینه‌ای بدون دریافت فایده {17, M1}.

اکثر مصاحبه شوندگان به گونه‌ای اشاره می کنند که سازمان‌ها هزینه را به مثابه مبنای مهمی برای تصمیم‌گیری خود مدنظر قرار می دهند. این افراد با نوعی بدبینی مبنای اصلی تصمیمات شرکت را سود یا هزینه می دانند. البته این گونه شرکت‌ها مجبور به تامین بودجه خود هستند و باید تا حدودی میزان هزینه و فایده طرح‌ها را در نظر بگیرند. روسل بر آن است که اکثر مدیران، تا هنگامی که سودی را در انجام برنامه‌ای نبینند و یا در کوتاه مدت اثر آن را احساس نکنند، با انجام آن برنامه موافقت نمی کنند (روسول، ۲۰۰۵، ص ۶۹).

به طور کلی، دیدگاه هزینه‌ای را می توان به مثابه مانعی مهم در انجام برنامه‌ریزی جانشین پروری مدنظر قرار داد؛ زیرا اکثر برنامه‌های توسعه منابع انسانی، صرفاً به لحاظ اینکه هزینه‌اند و سودی برای سازمان در بر ندارند، در دستور کار سازمان‌ها قرار نمی گیرند.

بوروکراتیزه شدن: بوروکراتیزه شدن نیز مقوله‌ای است که مانعی مهم در برنامه‌ریزی

جانشین‌پروری تلقی می‌شود. اگر روند رشد کارکنان با مانعی چون بوروکراسی مواجه شود، مختل خواهد شد. برنامه جانشین‌پروری بایستی بر مبنای نیازهای آتی و توان بالقوه افراد تدوین شود؛ از این رو باید تغییرات و تحولات محیطی به صورت احتمالی مد نظر قرار گیرند. نمونه‌ای از این مطلب در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفته است:

در مراحل مختلف در این جور برنامه‌ها، تشریفاتی مطرح میشن که از انجام اصل موضوع ممانعت به عمل میان، از برنامه‌های ارتقا بگیریم تا شناخت افراد مناسب برای انتخاب، تویه همه‌ی اینها، کلی مشکلات تشریفاتی به وجود میاد {15, M9}.

به طور کلی می‌توان در رابطه با مقوله بوروکراتیزه شدن این چنین بیان داشت که اکثر مصاحبه‌شوندگان مسیر برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را در گیرودار الزامات مکاتبات و مقررات اداری در نظر آورده، به لحاظ پیشینه ذهنی درباره بوروکراسی، این چنین استدلال می‌کنند که این مقررات گاهی تا حدی بزرگ جلوه می‌کنند که بر برنامه اصلی جانشین‌پروری سایه می‌افکنند.

نگرش حسادت‌گرایانه: به غیر از عملکرد پایین، سابقه کم و نظایر آن، یکی دیگر از عواملی که از رشد افراد جلوگیری می‌کند، نگرش حسادت‌گرایانه است. افراد حسود از پیشرفت همکاران خود خوشحال نمی‌شوند و حتی گاهی تا حد ممکن از آن جلوگیری می‌کنند. اگر افراد حاضر نباشند هزینه‌ای را جهت ارتقا خود پردازند، هیچ‌گاه نمی‌توانند به خود و سازمان خود کمک کنند. برخی خصلت‌های نامناسب در افراد، مانع از ارتباطات مناسب می‌شود و همین امر می‌تواند برنامه‌ها و خط‌مشی‌های سازمانی را مختل سازد. نمونه‌ای از این مطلب در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفته است:

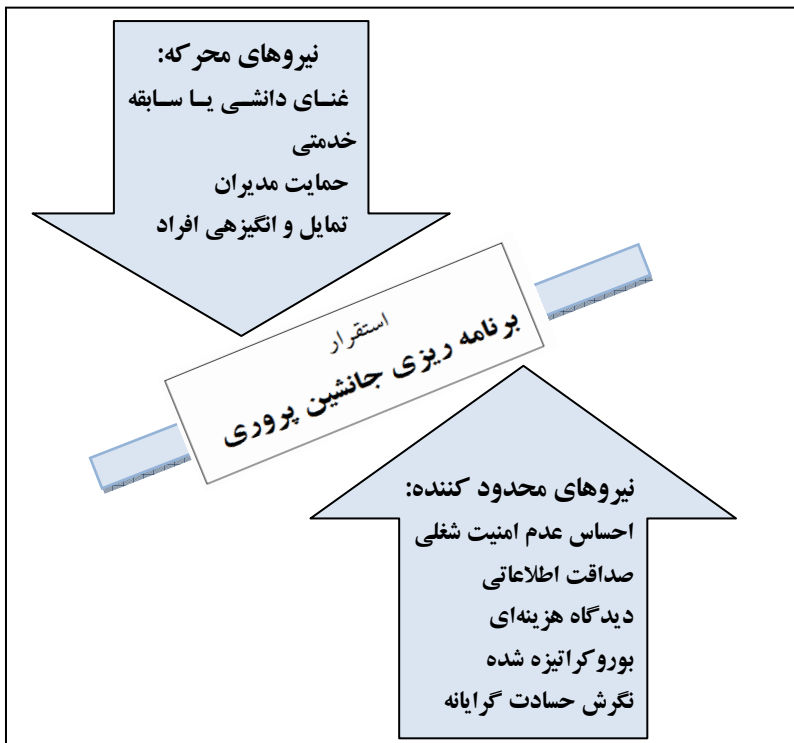
اما مهم‌تر از این‌ها، مسأله اساسی در جانشینی افراد، اینه که گاهی برخی افراد در این راه به صورت مناسبی عمل نمی‌کنن. مثلاً فرد آموزش از

همکار را برای خودش افت می‌دونه. لذا سعی نمی‌کنه رابطه مناسبی برقرار کنه {14, M1}.

در فراگرد برنامه‌ریزی جانشین‌پروری افراد و نگرش‌های آنان، عواملی تعیین‌کننده‌اند. اگر کارکنان صرفاً بر مبنای نظر خود عمل کنند، هرگز نمی‌توان به اجرای برنامه جانشین‌پروری در سازمان امیدی داشت. به طور کلی، شیوع حسادت، عاملی محدودکننده است و با وجود چنین نگرشی به راحتی نمی‌توان به انجام فراگردهای اصلی برنامه جانشین‌پروری امید بست.

نتیجه

در یک جمع‌بندی، می‌توان به دو سؤال اساسی تحقیق چنین پاسخ داد: در پاسخ به سؤال اول، به معرفی عوامل تسهیل‌کننده در برنامه جانشین‌پروری و در پاسخ به سؤال دوم به معرفی عوامل بازدارنده برنامه جانشین‌پروری در شرکت ایتوک پرداخته می‌شود. نمودار ۲ این عوامل را در دو دسته فوق نشان می‌دهد.



نمودار ۲: تحلیل میدان نیرو در برنامه جانشین‌پروری

همان‌طور که در نمودار ۲ ملاحظه می‌شود، نتایج حاصل از تحقیق نشان می‌دهند که شرکت برای اجرای یک برنامه جانشین‌پروری مناسب، نیازمند توسعه مجموعه‌ای از شرایط جدید است. کارکنان به مدیران خود به منزله الگو می‌نگرند. از طرفی اجرای برنامه‌های گوناگون در صورتی با موفقیت مواجه می‌شود که با پذیرش کارکنان همراه باشد. از الزامات تحقق همکاری، ایجاد اعتماد در کارکنان نسبت به رعایت عدالت در سازمان است. یکی دیگر از موارد تسهیل‌کننده، در نظر گرفتن غنای دانش به جای سابقه خدمت است. سازمان‌ها باید توجه داشته باشند که همیشه افرادی که سابقه بیشتری دارند و یا ارشدترند، مناسب و برتر نیستند.

تحقیقات و مطالعات انجام شده توسط روسول (۲۰۰۵)، کانگر و فولمر (۲۰۰۳)، کیم (۲۰۰۶)، آدایر (۲۰۰۵) و هم‌چنین رومجکو^۱ (۲۰۰۸) درباره برنامه جانشین‌پروری، بر نقش حمایت مدیران عالی سازمانی تاکید کرده و بیان می‌دارند که آن‌ها می‌توانند نقش گسترده‌ای در اجرای موفق برنامه جانشین‌پروری داشته باشند. آن‌ها هم‌چنین تاثیر تمایلات شخصی افراد را مدنظر قرار داده‌اند، در برخی پژوهش‌ها نیز به غنای دانش و شایسته‌سالاری اشاره نموده‌اند.

نمودار ۲ نیروهای محدودکننده برنامه جانشین‌پروری را نیز مدنظر قرار می‌دهد. در این نمودار با توجه به تفاوت فرهنگی و تمایزهای موجود، برخی از عوامل که قبلاً در ادبیات تحقیق مورد توجه نبوده‌اند، مطرح شده‌اند. البته روسل به بوروکراتیزه شدن اشاره کرده و آن را یکی از موانع برنامه جانشین‌پروری مطرح نموده بود. ظاهراً بقیه عوامل محدودکننده، نظیر احساس عدم امنیت شغلی، عدم صداقت در ارائه اطلاعات، دیدگاه هزینه‌ای و نگرش حسادت‌گرایانه مورد توجه پژوهشگران قبلی نبوده‌اند. قابل تامل است که این عوامل اکنون تا حد زیادی در فرهنگ سازمانی رایج در ایران شایع‌ترند.

در بررسی عوامل مذکور تمایل و انگیزه، حمایت مدیران، احساس عدم امنیت شغلی و نگرش حسادت‌گرایانه، مجموعه ویژگی‌های فردی و غنای دانشی در برابر سابقه خدمتی، عدم صداقت در ارائه اطلاعات، دیدگاه هزینه‌ای و بوروکراتیزه شدن، مجموعه ویژگی‌های سازمانی موثر بر برنامه جانشین‌پروری هستند. ملاحظه می‌شود که هم در میان عوامل فردی و هم در میان عوامل سازمانی، برخی تسهیل‌گر و برخی محدود کننده محسوب می‌شود. می‌توان امیدوار بود که با پژوهش‌های بعدی، ابعاد دیگری از موانع و تسهیلات جانشین‌پروری در سازمان‌های ایرانی کشف شوند.

برای موفقیت در جانشین‌پروری، مدیران بایستی الزامات کاری خود را شناخته و بر نقاط قوت و ضعف سازمان خویش وقوف داشته باشند؛ ضمن اینکه یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت برنامه‌ریزی جانشین‌پروری افراد انتخابی برای تصدی مسؤولیت‌های آینده‌اند. فرهنگ سازمانی باید توسعه یابد و در آن نوعی نگرش مثبت نسبت به افراد توانمند توسعه یابد و فقط بر ارشدیت و سابقه آنها تمرکز ننماید. برای تعیین افراد مناسب در برنامه جانشین‌پروری می‌توان به نظرخواهی از افراد صاحب‌نظر اقدام کرد. این روش موجب مشارکت مدیران در فراگرد طراحی برنامه جانشین‌پروری می‌شود. واحد منابع انسانی می‌تواند بر اساس اطلاعات مربوط به سابقه کاری، مدرک تحصیلی، آموزش‌های دریافت شده، ارزیابی عملکرد و سایر ویژگی‌های فرد، افراد مناسب را پیشنهاد دهد؛ ضمن اینکه برای افزایش دقت و کاهش اعمال نظر شخصی، می‌توان توامان از چند روش متفاوت برای انتخاب افراد بهره گرفت.

حمایت مدیران از آگاهی آنان درباره اهمیت برنامه جانشین‌پروری حکایت دارد (کانتر^۱، ۲۰۰۵، ص ۳). در جانشین‌پروری، مشاوره‌های تخصصی و ابزارهای ارزیابی و آموزش توسط واحد منابع انسانی تأمین می‌شود، ولی مدیران ارشد می‌بایست مجریان برنامه باشند. برای موفقیت در این مهم نباید صرفاً به صحبت کردن از اهمیت این برنامه‌ها بسنده کرد، بلکه بایستی

به طور مستمر در جریان این برنامه‌ها قرار گرفت و با کارکنان درباره آن‌ها گفتگو کرد (کانتز، ۲۰۰۵، ص ۳). برقراری کلاس‌های آموزشی قبل از انجام برنامه جانشین‌پروری گام موثری است برای اینکه مدیران عالی با اهمیت آنها آشنا شوند.

تمایل افراد به شرکت در برنامه جانشین‌پروری که باعث تسهیل در اجرا خواهد شد. برخی محققان مختلفی (اسمیلانسکی، ۲۰۰۷، ص ۲۶۳؛ مک‌الوین^۱، ۱۹۹۹، ص ۶۷) بر تاثیرات مثبت تمایل افراد به برنامه جانشین‌پروری تاکید نموده‌اند؛ زیرا افراد در این برنامه‌ها اساسی‌ترین عامل هستند و تمایلات آن‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از این رو پیشنهاد می‌شود با برگزاری کلاس‌های آموزشی و جلسات گوناگون با کارکنان، برای استفاده از آراء و جلب مشارکت آنان در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری اقدام شود. هم‌چنین در نظر گرفتن سازوکارهای گوناگون تشویقی برای کارکنانی که در برنامه شرکت می‌کنند و آگاه ساختن افراد از مسیرهای شغلی حاصل از برنامه جانشین‌پروری، مفید خواهد بود.

براساس مقوله احساس عدم امنیت شغلی به مثابه اولین مانع در برابر برنامه جانشین‌پروری، افراد به علت نگرانی ناشی از ابهام در آینده شغلی و ترس از دست دادن شغل در برابر اجرای برنامه جانشین‌پروری مقاومت می‌کنند. برای غلبه پیشنهاد می‌شود انتخاب اولیه افراد با دقت انجام شود و مسیرهای شغلی متنوعی برای بقای افراد در سازمان، در نظر گرفته شود تا آن‌ها که به جهت ضعف اعتماد به نفس متمایل به بقا در شرایط موجودند، بتوانند مسیر متفاوتی را تجربه نمایند.

سازمان‌ها در اجرای برنامه جانشین‌پروری باید از زمان، پول و امکانات کافی برخوردار باشند. مقوله هزینه، بر این مهم تاکید دارد که هزینه اجرای برنامه باید قابل توجه باشد. با این حال باید نوع نگاه مدیران متحول گردد و تاثیرات و مزایای بلندمدت جانشین‌پروری در سازمان‌ها، با ارایه شواهد عینی از موفقیت‌های سایر سازمان‌ها مورد تاکید قرار گیرد و

هزینه‌های پنهانی که با اجرای این برنامه از عهده سازمان برداشته می‌شوند، مورد توجه قرار گیرند. هزینه‌هایی چون حفظ افراد مجرب و خالی نماندن پست‌هایی که گاهی یکباره خالی می‌شوند.

سازمان‌ها جهت آماده‌سازی رهبران آتی، کسب مزیت رقابتی و حفظ تداوم بلندمدت خود به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری روی می‌آورند (مندلی، ۲۰۰۸، ص ۱۸). طراحان برنامه نیز با بهره‌گیری از منابع اطلاعاتی سازمان و بروز رسانی مکرر آنها، مبانی این برنامه را تهیه و تنظیم می‌نمایند. بر اساس مقوله عدم صداقت در ارایه اطلاعات، که اگر جو صداقت در سازمان وجود نداشته باشد، مانعی بزرگ بر سر راه برنامه جانشین‌پروری وجود خواهد داشت. عدم صداقت عمدتاً در بخش منابع انسانی و به ویژه در مرحله انتخاب کارکنان سالم سازی می‌شود. طراحی سیستم جامع منابع انسانی، راه‌حل مفیدی برای مواجهه با این مهم است. شرکت ایتوک، در حال حاضر از سیستم جامع منابع انسانی (از مراحل جذب تا بازنشستگی) بی‌بهره است. برقراری این سیستم می‌تواند در بسیاری از موارد، عدم تناسب فرد با سازمان و اطلاعات مربوط به آن را مورد توجه قرار دهد. همچنین بررسی صحت و سقم مدارک کارکنان می‌تواند بسیار مفید باشد. ضمن این‌که ارزیابی اولیه کارکنان در حین ورود آنها به سازمان، فعالیت دیگری است که شرکت را تا حدودی در برابر عدم صداقت در ارایه اطلاعات، مصون نگه می‌دارد.

نگرش کارکنان به یکدیگر و نوع روابط کارکنان از عوامل موثر بر موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان است. در این برنامه‌ها، تعاملات کارکنان نقش مبنایی دارد. رابطه مرید و رهبر و مربی‌گری، یکی از الزامات موفقیت برنامه‌های جانشین‌پروری است؛ این نوع رابطه فقط زمانی برقرار می‌شود که کارکنان نسبت به یکدیگر و توانایی‌های متقابل شان نگرشی منصفانه و بدون حسادت داشته باشند. برقراری امکان رشد همگان، سازوکاری است که موجب می‌شود که افراد به جای حسادت به دیگران، بر سعی و تلاش خود افزوده و رقابت را جایگزین حسادت سازند؛ همچنین توسعه برنامه‌های رفاهی و تفریحی گروهی تا حد زیادی باعث برقراری جو دوستانه در میان کارکنان خواهد شد، و روابط کاری را بهبود می‌بخشد. ضمن اینکه سازمان باید سازوکاری را برای بهبود فراگرد اخذ آراء از کارکنان اتخاذ نماید تا

حتی المقدور از دیدگاه‌های متنوع‌تری بهره‌مند گردد.

مقوله بوروکراتیزه شدن اشاره به مواردی همچون کاغذبازی، تشریفات زاید اداری و طولانی شدن مسیر تصمیمات دارد. شاید اکثر افرادی که با کارهای اداری سر و کار داشته باشند، از وضعیتی که در برخورد با سازمان‌ها داشته‌اند ناراحت باشند. در این مورد خاص، خود سازمان مانع برنامه جانشین‌پروری می‌شود و تشریفات زاید سازمانی، آن را از پیشرفت باز می‌دارد؛ از این رو پیشنهاد می‌شود که با اختصاص واحدی ویژه به برنامه‌ریزی و طراحی، از تعدد واحدهایی که با برنامه‌ریزی سروکار دارند کاسته، و با استقرار و توسعه سیستم‌های رایانه‌ای، برای ثبت اطلاعات متفاوت و پرهیز از رواج کاغذبازی در برنامه‌ریزی جلوگیری شود. در پایان مهم‌ترین نکته‌ای که باید مدنظر قرار داد این است که تحولات محیطی به سرعت طی می‌شوند و سازمان ناگزیر از تطبیق با نیازهای محیط در حال تحول است بنابراین در جانشین‌پروری باید به جای نیازهای موجود نیازهای احتمالی آینده و فرصت‌های رشد در آن را مدنظر قرار داد.

منابع و مأخذ

1. Adair, J. (2005), *How to grow leaders: The seven key principles of effective leadership development*. Philadelphia: Kogan Page.
2. Barner, R. (2006), *Bench strength*. San Francisco. American Management Association.
3. Baulcomb, J. S. (2003), *Management of change through force field analysis*, Journal of Nursing Management, Vol. 11, 275–80.
4. Cantor, P. (2005), *Succession Planning, Often Requested, Rarely Delivered*, Business Journal, January/February, 1-10
5. Christie, D. (2005), *Learning to grow our own: A study of succession planning at Douglas college*, Dissertation submitted to Royal Roads University (Canada), 1-110.
6. Conger, J. Fulmer, R. (2003), *Developing your leadership pipeline*, Harvard Business Review, Vol. 81, No. 12, 76-84.
7. Cronshaw, S. F. & Ashley N. A. M. (2008), *Reinstating the Lewinian vision: From force field analysis to organization field assessment*, Organization Development Journal, Vol. 26, No. 4, 89-103.
8. Fulmer, R. M. & Conger, J. A. (2004), *Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage*, New York: AMACOM.
9. Haworth, M. (2005, Fall), *Tips for better succession planning*, The Journal for Quality & participation, Vol. 28, No. 3, 1–15.
10. Helton, K. A. & Jackson, R. D. (2007), *Navigating Pennsylvania's Dynamic Workforce: Succession Planning in a Complex Environment*, Public Personnel Management, Vol. 36, No. 4, 335-47.
11. Jerusalem, B. R. (2008), *Succession Management: The Next Generation of Succession Planning*, Human Resource Planning, 19/3, 1-29.
12. Kim, Y. (2006), *Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U. S. affiliates of foreign multinational companies*, Dissertation Submitted in The Pennsylvania State University.
13. Kvale, S. (1996), *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*, Thousand Oaks, CA: Sage.

14. Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, Harper & Row, New York.
15. Mader, S. (2006), *Succession planning, the Microsoft Way*, Business Week Online.
16. Mandi, A. R. (2008), *A case study exploring succession planning: supported by quantitative analysis of governmental organizations in the Kingdom of Bahrain*, Dissertation submitted to The George Washington University.
17. McElwain, J. (1991), *Succession Plans Designed to Manage Change*, Human Resource Management, Vol. 36, No. 2, 67-70.
18. Metz, E. J. (1998), *Designing Succession Systems for New Competitive Realities*, Human Resource Planning, Vol. 21, No. 3, 31-7.
19. Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2007), *Organization Behavior*, London: Pearson Education.
20. Romejko, M. A. (2008), *Key characteristics of a succession planning program at a government research center*, Dissertation submitted to Pepperdine University.
21. Rothwell, W. J. (2006), *Ten key steps to effective succession planning*, From [http:// www. halogensoftware. com/ blog/ halogen_03140704. php](http://www.halogensoftware.com/blog/halogen_03140704.php)
22. _____ (2005), *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, American Management Association (AMACOM), New York, 3rd Edition.
23. Smilansky, J. (2007), *Developing executive talent*, John Wiley & Sons Ltd, the Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex PO19 8SQ, England.
24. Swallow, D. (2007), *Talent management and succession planning*, Employment Review, 833, 1-6.