درسنامه جانشین پروری و و مدیریت استعداد

نویسنده: محمد سنایی‌راد

ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی

سال انتشار: ۱۴۰۰

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

کتاب حاضر به معرفی مفهوم جانشین‌پروری، فرایند جانشین‌پروری و مولفه‌های آن پرداخته است. در مقدمه این کتاب آمده است در جهان متلاطم امروز آنچه می‌تواند حیات بالنده و روبه‌رشد سازمان آن‌ها را تضمین کند، وجود نظام مدیریتی اثربخش کارامد است. برای داشتن نظام مدیریتی اثربخش و کارامد نیز باید مدیرانی ذی‌صلاح و شایسته تربیت کرد که تربیت پرورش مدیران، نیازمند چارچوبی جامع و کامل است تا با انتخاب و پرورش صحیح و اثربخش مدیران، به اهداف و استراتژی‌های سازمان جامه عمل بپوشاند. ولف (۱۹۹۶)، جانشین‌پروری را این گونه تعریف می‌کند: «برنامه معین یک سازمان برای تضمین تداوم مدیریت برای کلیه پست‌های مدیریتی از طریق گسترش فعالیت‌های منجر به پرورش استعدادهای کارکنان از داخل سازمان از داخل سازماندهی می‌کند.» جانشین‌پروری؛ یک استراتژی برای جایگزینی فوری افراد در پست‌های خاص نیست؛ بلکه یک فرایند نظام‌مند است که به واسطه آن، پرورش حرفه‌ای و فردی به‌صورت یک برنامه استراتژیک درهم‌آمیخته می‌شود. این طرح باید تضمین کند که سازمان برای پرکردن هرگونه پست خالی با فرد مناسب دارای مهارت‌ها و شایستگی‌های مناسب در زمان مناسب آمادگی دارد و جانشین‌پروری فرایند بلندمدت است.

این کتاب در ادامه به چگونگی رفتار سازمان‌های دولتی ایران پرداخته است. بررسی مشکلات موجود سازمان‌های دولتی ایران نشان می‌دهد که بسیاری از مدیران ارشد کشور از آموزش کیفی مدیریت برخوردار نیستند. دانش، مهارت و تجربه مدیران، اغلب متناسب با مسئولیت‌های آنان نیست. مدیران ارشد زیادی را در سازمان‌های دولتی نمی‌توان پیدا کرد که حرفه خود را از رده‌های پایین کارشناسی شروع کرده و با نشان‌دادن قابلیت‌ها و کارایی خود، ارتقا یافته و به مناصب بالا رسیده باشند. از طرفی، جایگزین‌نشدن مناسب افراد کلیدی سازمان در زمان‌های اضطراری مانند بازنشستگی، ارتقا یا انتقال مدیران نظیر دیگر مشکلات سازمان‌های ایران است. فقدان نظام ارتقای منطقی و کارامد که از طریق آن همه افراد، هر یک بر اساس شایستگی و عملکرد خود بتوانند نردبان ترقی شغلی را طی کنند، مشکل دیگر سازمان‌های دولتی است (رضایی و نظری ۱۳۹۳)؛ همچنین بررسی‌های بسیار معدودی در زمینه نظام جانشین‌پروری در دستگاه‌های دولتی ایران انجام شده است و نیاز به تحقیقات بیشتری در این زمینه می‌طلبد (بهشتی‌فر و همکاران ۱۳۹۳).

این کتاب، واژه‌هایی که با مفهوم جانشین‌پروری همپوشانی دارند را ذکر کرده، به توضیح افتراق آنها پرداخته است، مانند برنامه‌ریزی جایگزینی، برنامه‌ریزی نیروی کار، مدیریت استعداد و مدیریت سرمایه انسانی. در ادامه، به بیان الگوهای جانشین‌پروری و فرایند جانشین‌پروری پرداخته است. یکی از این الگوها به نام الگوی ستاره هفت‌سویی است که شامل هفت مرحله است:

- مرحله اول ایجاد تعهد: به معنی اینکه سازمان باید نسبت به مرکز برنامه‌ریزی جانشین نظام‌مند تعهد داشته باشد.
- مرحله دوم ارزیابی الزامات کار فعلی: به این معنی که تصمیم‌گیران باید الزامات کار فعلی در سمت‌های کلیدی را ارزیابی کنند.
- مرحله سوم ارزیابی عملکرد فردی: به این معنی که افراد با چه دقتی در حال انجام مشاغل فردی خود هستند؟
- مرحله چهارم ارزیابی الزامات کار آینده: الزامات کار در سمت‌های کلیدی مدیریتی در آینده چه باید باشد؟
- مرحله پنجم ارزیابی استعدادهای آینده فرد: افراد با چه دقتی برای ارتقاء آماده می‌شوند؟ آنها از چه استعدادهایی برخوردار و این استعدادها را با چه دقتی با الزامات کار آینده هماهنگ می‌کنند؟
- مرحله ششم، پرکردن خلاء پرورشی: سازمان چگونه می‌تواند توسط پرورش افراد از داخل یا با تکیه بر دیگر ابزارها، نیازهای مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی را برطرف سازد؟
- مرحله هفتم، ارزیابی برنامه‌ریزی جانشینی: به این معنی که برنامه‌ریزی مدیریت و برنامه‌ریزی جانشینی در جهت بهبود هرچه بیشتر باید به طور مستمر ارزیابی شود.

شکل الگوی ستاره هفت‌سو

این کتاب، ده مولفه موثر در فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت جانشین‌پروری در سازمان را به شرح زیر بیان می‌کند:

۱. بیان انتظارات: برای داشتن یک فرایند جانشین‌پروری موفق، مدیران سازمانی باید اهداف و مقاصد فرایند را به‌روشنی بیان کنند و در فرایند به‌طور فعال مشارکت داشته باشند و در آن همکاری کنند.

۲. وضوح فرایند: اگر سازمانی دارای یک فرایند جانشین‌پروری موثر است، این فرایند و مراحل آن به‌خوبی در تمامی سازمان شناخته شده است. برنامه جانشین‌پروری لازم است در تمامی سازمان اطلاع‌رسانی شود و به‌علاوه، افراد باید بدانند که جانشین‌پروری؛ ترفیع را ضمانت نمی‌کند.

۳. تعیین نیازهای سازمان و پست‌های کلیدی: یکی از عناصر اصلی فرایند جانشین‌پروری، تعیین پست‌های کلیدی در داخل یک سازمان است.

۴. تعیین دانش مهارت‌ها و توانایی‌ها: سازمان‌ها باید برای حرفه‌ها یا مقوله‌های شغلی خاص، ویژگی‌هایی را تعیین کنند. یک سازمان، دانش مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای یک جانشین بالقوه را تعیین می‌کند که تمرکز معمولاً بر مهارت‌های مورد نیاز امروز به جای مهارت‌های مورد نیاز آینده است.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

۵. ارزیابی استعدادها: یک ارزیابی مناسب باید تمایلات فردی، فرصت‌های شغلی در مقایسه با تمایلات فردی، ظرفیت فکری، سطح مهارت مدیریتی، ویژگی‌های مربوطه شغلی یا گزینه‌های فرد را مدنظر قرار دهد. انتخاب مدیریت، نیازمند مطابقت دادن نیازمندی‌های شغلی و ویژگی‌های فرد است.

۶. برنامه‌ریزی رشد فردی: برنامه‌ریزی رشد فردی می‌تواند به سازمان در رسیدن به استراتژی سازمانی از طریق مطابقت‌دادن توانایی‌های فردی با یک چالش استراتژی خاص و درعین حال، بهبود انعطاف‌پذیری سازمانی و فراهم‌آوردن یک رویکرد واقع‌نگر به تخصیص شغل کمک کند.

۷. بازخورد فردی: ارائه بازخورد به افراد، مسئولیت سازمان است. بازنگری‌ها اغلب کاملاً مثبت بوده است و بر نقاط قوت فرد تمرکز دارد؛ هرچند شناسایی نقاط قوت افراد از اهمیت برخوردار است، اما یک فرایند جانشین‌پروری موثر، نیازمند شناسایی فرصت‌ها برای بهبود و ترسیم استراتژی‌ها برای اصلاح نقص‌های فردی نیز هست.

۸. پاسخگویی: با وجود اینکه بررسی پیشرفت کاندیداهای مدیریت، وظیفه هیچ فردی نیست؛ سازمان‌های کارآمد، سیستم-هایی را برای پیگیری تحقق اهداف فرعی و شناسایی فرصت‌های یادگیری اضافی ایجاد می‌کنند.

۹. ارزیابی فرایند: ارزیابی منظم فرایند جانشین پروری بسیار حیاتی است.

۱۰. تلفیق فرایند: جانشین‌پروری نمی‌تواند به‌صورت یک فرایند مستقل کارامد باشد. یک فرایند جانشین‌پروری موثر، فرایندی است که به‌خوبی در تمام سازمان تلفیق شده، نظام‌مند، مداوم و هم‌راستا با برنامه‌ریزی استراتژیک باشد، و استعدادهای موجود را با نیازهای پیش‌بینی‌شده آینده هماهنگ سازد.

کتاب در انتها به موضوع ارزیابی پرداخته و چنین گفته است: بعد از اجرای یک برنامه جانشین‌پروری، مدیران ارشد درنهایت از خود این سوال‌ها را می‌پرسند: آیا این تلاش، ارزش هزینه‌هایش را داشته است؟ این کار چه‌طور موثر خواهد بود؟ آیا این برنامه، نیازهای سازمان را برآورده می‌سازد؟ این سوالات مذکور، نیاز به ایجاد روشی برای ارزیابی برنامه را مورد تایید قرار می‌دهند.در این بخش، ۵ سوال ساده بررسی می‌شود:۱. ارزیابی چیست؟ ۲. چه معیارهایی برای ارزیابی برنامه‌های جانشین‌پروری باید در نظر گرفته شوند؟ ۳. چه چیزی باید مورد ارزیابی قرار گیرد؟ ۴. فرایند ارزیابی چطور باید انجام شود؟ و۵. چطور مدیریت برنامه جانشین‌پروری به وسیله کارت امتیازی متوازن و داشبوردهای منابع انسانی قابل ارزیابی است؟

این کتاب در تعریف ارزیابی می‌نویسد: ارزیابی به معنای ارزش‌گذاری یا تعیین ارزش است، فرایندی برای تعیین میزان ارزَشی که توسط یک برنامه به فعالیتی افزوده می‌شود. برای پاسخ سوال، اینکه چه چیزی باید مورد ارزیابی قرار بگیرد، کتاب «سلسله مراتب چهار سطحی ارزیابی آموزش» دونالد کرک پاتریک را پیشنهاد داده است که می‌توان آن را اصلاح کرد؛ سپس برای مفهوم‌سازی، آنچه می‌بایست در جانشین‌پروری ارزیابی شود، به کار بود. سلسله مراتب ارزیابی آموزش، کیک پاتریک هرمی در چهار مرحله است: مرحله اول، رضایت مشتریان، مرحله دوم، روند پیشرفته برنامه، مرحله سوم، جای‌گذاری اثربخش، و مرحله چهارم، نتایج سازمانی است.

ارزیابی توصیفی، ارزیابی دوره‌ای و ارزیابی برنامه‌ای، کارت امتیاز متوازن و داشبورد منابع انسانی، پیشنهادهای دیگر کتاب هست که برای بحث ارزیابی معرفی شده و به توضیح مختصر هر کدام پرداخته است.

-ارزیابی توصیفی: شبیه به استفاده از گواهینامه‌ها در ارزیابی آموزش است. عملیات برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را بر مبنای مورد به مورد بررسی می‌کند. به محض اینکه در پست‌های کلیدی جای خالی ایجاد می‌شود، یک نفر گزارش‌هایی را مبنی بر چگونگی پر شدن این پست ثبت می‌کند. در نهایت، گزارش‌ها برای بررسی و بحث به کمیته جانشین‌پروری سازمان آورده می‌شوند. این گزارش‌ها مبنای معتبری برای حل مشکلات اساسی است که سازمان با آن مواجه است و نیز به عنوان مبنایی برای برنامه‌ریزی در جهت حل مشکل مشابه آینده به‌کار می‌رود.

- ارزیابی دوره‌ای: ارزیابی دوره‌ای، اجزای تشکیل‌دهندهٔ جانشین‌پروری در زمان‌های مختلف بررسی و توجه را به عملیات‌های برنامه در زمان حال و گذشته نه‌چندان دور متمرکز می‌کند. به جای ارزیابی رویدادهای حیاتی با تمام اجزای برنامه، ارزیابی دوره‌ای بخش‌های مجزای برنامه را بررسی می‌کند. ارزیابی دوره‌ای، در طول جلسات دوره‌ای و منظم جانشین‌پروری یا در جلسه کمیته جانشین‌پروری انجام می‌شود.

ارزیابی برنامه‌ای: ارزیابی برنامه‌ای؛ جانشین‌پروری را به طور جامع در مقابل ماموریت، اهداف و فعالیت‌های تعیین‌شده بررسی می‌کند. این ارزیابی، نیازمند بازنگری عمیق برنامه و شبیه به حسابرسی منابع انسانی است که ممکن است تمام فعالیت‌های انسانی را دربرگیرد.

-کارت امتیاز متوازن: نخستین بار از سوی کاپلان و نورتن

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]

ارائه شده است و هدف آن، نشان دادن این مطلب بود که به جز دستیابی به سودهای کوتاه مدت مالی، موارد دیگری نیز در توفیق سازمانی وجود دارند. کارت امتیاز متوازن، کاربردهای مهمی در برنامه‌ریزی جانشین پروری و مدیریت استعداد دارد. استفاده از کارت امتیاز متوازن، مستلزم این است که رهبران سازمان‌ها برای سنجش موفقیت سازمان، معیارهایی را پایه‌ریزی کنند، سپس این معیارها با اهداف مطلوب هر بخش، اداره، گروه کاری یا تیم مرتبط شوند. به علاوه آنها می‌توانند به شاخص‌های عملکردی کلیدی، یعنی مهم‌ترین شاخص‌ها برای موفقیت تبدیل شوند.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-23]