

# ملاحظات طراحی و پیاده‌سازی اثربخش نظام جانشین‌پروری در یک شرکت با رسمیت پایین و کارکنان دانش‌محور

دریافت: ۱۳۹۰/۰۶/۱۸

نغمه السادات کرباسی\*

پذیرش: ۱۳۹۰/۰۹/۱۶

سید بابک علوی\*\*

## چکیده

هدف این مطالعه موردی، شناسایی تأثیر ویژگی‌های درونی یک سازمان بر طراحی و پیاده‌سازی اثربخش نظام جانشین‌پروری<sup>۱</sup> می‌باشد. ویژگی‌های سازمان مورد مطالعه عبارتند از: رسمیت پایین، برخورداری از رشد سریع، وجود کارکنان دانش‌محور، و برخورداری از مالکان و مدیران مشترک. در این تحقیق با استفاده از روش تجزیه و تحلیل تم<sup>۲</sup> بر روی داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه-ساختاریافته، روش‌های مناسب اجرای هر گام از برنامه جانشین‌پروری و ملاحظات پیاده‌سازی این برنامه در هر گام، بر اساس ویژگی‌های خاص این شرکت، مورد بررسی قرار گرفته است. بر این اساس پیشنهادهای نظری اولیه‌ای برای تحقیقات آتی ارائه شده است تا بتوان با استفاده از آنها، روش‌های مناسب اجرای هر گام از برنامه جانشین‌پروری و نیز ملاحظات پیاده‌سازی ناشی از شرایط سازمانی را در شرایط مشابه شناسایی نمود.

مفاهیم کلیدی: برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، رسمیت پایین، رشد سریع سازمان، مدیران و مالکان مشترک، کارکنان دانش‌محور، امکان‌سنجی اجرای برنامه

---

\* کارشناس ارشد MBA دانشگاه صنعتی شریف

\*\* دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

## مقدمه

ادامه بقای سازمان‌ها و موفقیت آنها، وابسته به وجود کارکنان مناسب در زمان مناسب می‌باشد. پرورش افراد را به بخت و اقبال واگذار کردن و امید به یافتن جانشینانی با صلاحیت در زمان مورد نیاز از داخل یا خارج از سازمان، ممکن است گاهی مؤثر واقع شود ولی همیشه نتیجه‌بخش نیست. بنابراین برای کسب اطمینان از شناسایی افراد با استعداد و آماده‌سازی آنها برای سمت‌های کلیدی، به تلاشی برنامه‌ریزی شده نیاز است (راشول<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). امروزه در بسیاری از سازمان‌ها از روش‌های نظام‌مندی برای شناسایی و تربیت جانشینان استفاده می‌شود که "برنامه‌ریزی جانشین‌پروری" نام دارد. برنامه‌ریزی جانشین‌پروری تلاشی نظام‌مند و هدفمند در یک سازمان برای حصول اطمینان از تداوم اثربخشی کارکنان در سمت‌های کلیدی، و نگهداشت و توسعه سرمایه‌های فکری برای آینده و تشویق به پیشرفت فردی است (راشول، ۲۰۰۰). جانشین‌پروری موفق می‌تواند موجب کاهش ترک شغل کارکنان شود (هوآنگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱) زیرا کارکنانی که آینده شغلی مطلوبی در پیش روی خود در سازمان می‌بینند احتمالاً کمتر به ترک شغل خود می‌اندیشند. یکی دیگر از مزایای برنامه جانشین‌پروری در سازمان آن است که با توجه به اینکه جانشین جدید، شرایط و توانمندی‌های مورد نیاز برای احراز پست مربوطه را کسب کرده است با احتمال کمتری خطاهای پرهزینه از سوی وی رخ خواهد داد (آناتاناریانان<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱).

بطور خاص، در شرکت‌هایی که با کارکنان دانش‌محور کار می‌کنند، توسعه و ارتقای شغلی و حتی مشارکت در اداره شرکت، از مشوق‌های این کارکنان شناسایی شده است (لو و ال‌وی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱) همچنین در صنایع با کارکنان دانش‌محور، چالش‌هایی نظیر نرخ بالای ترک خدمت کارکنان، عدم تمایل برخی از کارکنان حرفه‌ای به انتقال از پست‌های فنی به پست‌های مدیریتی، و کمبود مهارت‌های مدیریتی و رهبری وجود دارد (آگراوال، خاتری و سرینیواسان<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱) که مجموع این عوامل می‌تواند مؤید اهمیت زیاد برنامه جانشین‌پروری در شرکت‌های با کارکنان دانش‌محور باشد. همچنین، در چنین شرکت‌هایی علاوه بر اهمیت جانشین‌پروری برای مشاغل مدیریتی کلیدی، می‌توان گفت که جانشین‌پروری از اهمیت ویژه‌ای در خصوص مشاغل دانش‌محور هم برخوردار است. از طرفی، در شرکت‌هایی که رشد سریع دارند، با توجه به خلق شدن پست‌های مدیریتی جدید، با چالش‌های منابع انسانی مختلفی از جمله توسعه مهارت‌های رهبری و مدیریتی، روبرو می‌شوند (ساندرز و چان<sup>۸</sup>،

۲۰۰۲ به نقل از آگراوال و همکاران، ۲۰۱۱) که اهمیت طراحی نظام جانشین‌پروری در این شرکت‌ها را بیش از پیش نشان می‌دهد.

برای اجرای برنامه جانشین‌پروری با روشی نظام‌مند و به صورت یکپارچه، از گام‌هایی مانند شناسایی مشاغل کلیدی، شناسایی کاندیداها، آموزش و توسعه، و ارزیابی عملکرد، استفاده می‌شود، بطوریکه غالب این گام‌ها از کارکردهای مدیریت منابع انسانی بوده و هر یک به روش‌های مختلفی قابل اجرا می‌باشند؛ اما به نظر کاتزل<sup>۹</sup> (۱۹۶۲)، به نقل از کتی و اسلید<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۵) هیچ نظام مدیریتی نمی‌تواند به عنوان نسخه‌ای برای تمام سازمان‌ها به کار رود و ویژگی‌های مشخصی از سازمان بر پیچیدگی و رسمیت فعالیت‌ها و اقدامات مدیریتی اثر می‌گذارد؛ هیومن، کی‌گان و ترنر<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۷) نیز معتقدند که مدیریت منابع انسانی در درجه نخست برای شرکت‌های بزرگ و پایدار، طراحی شده است و سایر انواع سازمان، در خصوص چگونگی پیاده‌سازی سیستم‌های منابع انسانی در حاشیه قرار دارند. ادبیات موضوع برنامه-ریزی جانشین‌پروری نیز اغلب برای شرکت‌های بزرگ و با رسمیت بالا و یا در حالت خاص برای شرکت‌های کوچک و شرکت‌های خانوادگی مطرح شده است (مانند مقاله سام‌بروک<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۵، و مقاله گریفیت، الن و برت<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۶). به همین جهت ممکن است پیاده‌سازی برخی از روش‌های گام‌های فرایند جانشین‌پروری کلاسیک با توجه به ویژگی‌های خاص یک سازمان مانند فرهنگ، ساختار و اندازه، برای آن مناسب و برای یک سازمان دیگر، نامناسب باشد. از این رو برای موفقیت در اجرای این نوع برنامه‌ها لازم است هر گام از برنامه، متناسب با ویژگی‌های سازمان طراحی شود. این در حالی است که در مرور پیشینه تحقیقات حوزه جانشین‌پروری مطالعه‌ای یافت نشد که به شیوه‌های اولویت‌دهی روش‌های اجرای گام‌های گوناگون برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و ملاحظات پیاده‌سازی بر اساس ویژگی‌های خاص سازمان مورد بررسی پرداخته باشد. همچنین بطور خاص در مرور پیشینه به مطالعه‌ای برخورد نشد که یک یا چند مرحله از اجرای برنامه جانشین‌پروری را در شرکت‌های با فناوری بالا که کارکنان دانش‌محور دارند بررسی کرده باشد. امروزه کارکردهای مدیریت منابع انسانی برای کارکنان دانش‌محور بطور خاص مورد مطالعه قرار می‌گیرند (لی و مورر<sup>۱۴</sup>، ۱۹۹۷) بنابراین به نظر می‌رسد آن دسته از روش‌های اجرای گام‌های برنامه جانشین‌پروری که ملازم ملاحظات رفتاری با منابع انسانی می‌باشند در شرکت‌های با کارکنان دانش‌محور می‌تواند متفاوت از سایر شرکت‌ها باشد.

میزان رسمیت فرایندهای یک سازمان نیز ممکن است بر چگونگی طراحی نظام جانشین‌پروری در آن نقش داشته باشد. زیرا اگر یکی از گام‌های برنامه جانشین‌پروری (مانند ارزیابی عملکرد) به روشی که رسمیت بالایی دارد در یک سازمان با رسمیت پایین اجرا شود یا بعکس، ممکن است اثربخشی لازم را به دلیل هماهنگ نبودن با سایر کارکردهای مدیریتی آن سازمان، ایفا نکند و یا به شکست در اجرا منجر شود. همچنین در شرکت‌های کوچکتر که مالک و مدیر یکی هستند، اغلب مدیر-مالک ترجیح می‌دهد که به جای پذیرش برخی از فرایندهای منابع انسانی رسمی، از روش‌های غیر رسمی‌تر استفاده شود (ویلیامسون<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۰ به نقل از مازارول<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۵) که این موضوع نیز می‌تواند بر انتخاب روش‌های مناسب اجرای نظام جانشین‌پروری تأثیرگذار باشد.

به این ترتیب در این تحقیق، یک شرکت ایرانی خصوصی با رسمیت پایین و رشد سریع، و با کارکنان دانش‌محور که متقاضی بررسی امکان پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری بود موردکاوی شده است. در این مطالعه با توجه به ویژگی‌های شرکت، مناسب‌ترین روش‌های اجرای گام‌های برنامه جانشین‌پروری و ملاحظات اجرای این برنامه بر اساس تجزیه و تحلیل مصاحبه با افراد مطلع این شرکت بررسی شده است، سپس تلاش شده تا الگویی اولیه برای انتخاب روش یا روش‌های مناسب اجرای گام‌های برنامه جانشین‌پروری برای شرکت‌های با ویژگی‌های مشابه پیشنهاد شود. برای افزایش روایی الگوی پیشنهادی در این تحقیق به مطالعات موردی دیگری نیاز است که برای بررسی در تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود. بنابراین سوال اصلی تحقیق به این صورت می‌باشد:

*برای پیاده‌سازی هر یک از گام‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شرکت مورد مطالعه (یک شرکت با رسمیت پایین، رشد سریع، مدیران و مالکان مشترک و کارکنان دانش‌محور) چه روش‌هایی می‌تواند به کار برده شود؟ و به چه دلیل؟*

### مرور پیشینه تحقیق و چارچوب نظری

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری "فرایند اطمینان حاصل کردن از وجود منبعی مناسب از جانشینان برای سمت‌های کلیدی حال و آینده است، بطوریکه مسیر شغلی افراد برای بهینه کردن نیازهای سازمان و اهداف و آرزوهای فردی افراد، مدیریت شود" (دسلر<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۰، به نقل از هوآنگ، ۲۰۰۱، صفحه ۷۳۶). این فرایند در حالت پیاده‌سازی رسمی-یعنی در حالت اجرایی روشمند و ساختارمند همه گام‌های برنامه-گام‌های مجزایی دارد که در ادبیات این

حوزه، هر یک از محققان بر یک یا چند گام از برنامه تمرکز نموده‌اند. هر یک از گام‌های اجرای برنامه نیز به روش‌های مختلفی قابل پیاده‌سازی هستند. در این قسمت بر اساس مطالعات قبلی، مدلی جامع از گام‌های برنامه جانشین‌پروری و روش‌های ممکن برای اجرای هر گام به عنوان چارچوب نظری تحقیق همراه با مروری بر پیشینه موضوع، ارائه می‌شود (شکل ۱). اگر چه مدل ارائه شده در چارچوب نظری این مقاله را بتوان الگویی عمومی دانست، اما از آنجایی که اغلب تحقیقاتی که در حوزه جانشین‌پروری صورت گرفته در سازمان‌های بزرگ بوده است (تاپر<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۶ و راثول، ۲۰۰۵) شاید این مدل عمدتاً برای سازمان‌های بزرگ مناسب باشد. بنابراین، پس از ارائه مدل، مروری کوتاه بر ادبیات مربوط به خصوصیات این سازمان - که احتمالاً بر طراحی مدل مناسب این سازمان اثر می‌گذارد - انجام می‌شود.

## گام‌های اجرای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

### گام اول: شناسایی مشاغل کلیدی

تقریباً تمام محققان حوزه جانشین‌پروری به این موضوع اشاره کرده‌اند که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری برای مشاغل کلیدی<sup>۱۹</sup> سازمان انجام می‌شود. راه‌های شناسایی مشاغل کلیدی عبارتند از: ۱- بررسی مشاغل کلیدی در نمودار ساختار سازمانی که در این روش به این سوال پاسخ داده می‌شود که آیا در نبود مدیران بخش‌های اصلی سازمان، امور آن بخش همچنان اثربخش انجام می‌شود؟ اگر پاسخ به سوال منفی باشد احتمالاً سمت مربوطه، نیاز به پرورش جانشین دارد و اگر پاسخ مثبت باشد اگر دلیل آن، وجود کارکنانی توانمند در آن واحد باشد احتمالاً آن کارکنان نیاز به پرورش جانشین دارند؛ ۲- بررسی ریشه‌ها و عواقب ناشی از نبود شاغل در یک شغل در گذشته یا زمان حال که در آن، می‌توان متوجه شد با خالی بودن کدام سمت‌ها در زمان حال یا ترک خدمت در کدام مشاغل در گذشته، بیشترین مشکلات برای فعالیت‌های شرکت بوجود آمده است؛ و ۳- شناسایی مشاغل کلیدی از طریق پرسش از مدیران در حوزه مسؤلیت خود (راثول، ۲۰۰۰ و راثول، ۲۰۰۵). تفاوت روش بررسی نمودار سازمانی با روش پرسش از مدیران در این است که در روش پرسش از مدیران، هر مدیر نسبت به حوزه عملیاتی خود و مشاغل کلیدی آن نظر می‌دهد اما در روش بررسی نمودار سازمانی فرض بر این است که نمودار سازمانی کامل است و یک مقام ارشد و مطلع از سازمان می‌تواند این روش را برای شناسایی مشاغل کلیدی اجرایی نماید.

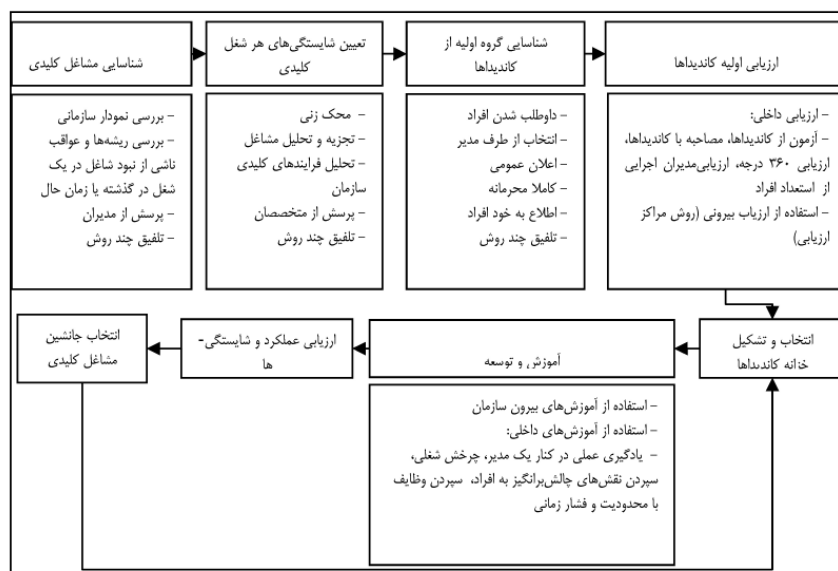
### گام دوم: تعیین شایستگی‌های محوری مورد نیاز برای هر شغل کلیدی

بعضی سازمان‌ها، برای تعیین شایستگی‌های مورد نیاز مشاغل خود، مدل‌های شایستگی برای این مشاغل طراحی می‌کنند. در یک مدل شایستگی، شایستگی‌های شغل عموماً از روش‌های محک‌زنی<sup>۲۰</sup>، تجزیه و تحلیل شغل، تجزیه و تحلیل فرایندهای کلیدی سازمان، و جمع‌آوری نظرات متخصصان داخلی و بیرونی در مورد مشاغل، بدست می‌آید (راثول و لیندهولم<sup>۲۱</sup>، ۱۹۹۹؛ یانگ، وو، شو و یانگ<sup>۲۲</sup>، ۲۰۰۶).

### گام سوم: شناسایی گروه اولیه کاندیداها

دو رویکرد اصلی نسبت به این گام وجود دارد. برنامه جانشین‌پروری بصورت کلی می‌تواند به روش علنی یا غیرعلنی انجام بگیرد. مهم‌ترین دلیلی که اختفای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را ممکن است توجیه کند، نگرانی تصمیم‌گیرندگان از افزایش انتظارات غیرواقع‌بینانه کاندیداها با آگاهی از موقعیتشان در طرح‌های جانشین‌پروری، و دلسردی آنها یا ترک خدمت سازمان در صورت انتخاب نشدن به عنوان جانشین نهایی سمت مورد نظر می‌باشد (راثول، ۲۰۰۰؛ گتی<sup>۲۳</sup>، ۱۹۹۳، آاناتانارایانان، ۲۰۰۱). اما در مقابل، از معایب برنامه جانشین‌پروری غیرعلنی، می‌توان به احتمال ترک سازمان فعلی توسط کارمندان با استعداد برجسته (راثول، ۲۰۰۰) و نیز محدودیت در کمک به توسعه این افراد (گتی، ۱۹۹۳) به دلیل آگاه نبودن از موقعیت آنها در سازمان اشاره کرد.

با توجه به این دو رویکرد کلی، شناسایی کاندیداها به دو روش می‌تواند انجام شود: اعلان عمومی برنامه و درخواست از داوطلبین برای ثبت نام (تاپر، ۲۰۰۶؛ راثول، ۲۰۰۰)، و شناسایی افراد مستعد توسط مدیران (کانتور<sup>۲۴</sup>، ۲۰۰۵) که این روش دوم، خود می‌تواند به سه حالت اعلان عمومی اسامی افراد انتخاب شده، شناسایی افراد مستعد بدون اطلاع خود افراد انتخاب شده (گتی، ۱۹۹۳؛ راثول، ۲۰۰۰)، و مطلع ساختن خود این افراد و عدم علنی ساختن آن در سازمان انجام شود.



شکل ۱- طرح کلی یک نظام جانشین‌پروری

### گام چهارم: ارزیابی اولیه کاندیداها

شاید بتوان روش‌های ارزیابی کاندیداها را به دو دسته کلی ارزیابی داخلی و ارزیابی بیرونی (مانند استفاده از مراکز ارزیابی بیرونی) تقسیم نمود. ارزیابی داخلی (راثول، ۲۰۰۰؛ کانتور، ۲۰۰۵) شامل روش‌هایی مانند آزمون علمی از کاندیداها، مصاحبه با کاندیداها به منظور شناخت بهتر شایستگی‌های فعلی آنها، ارزیابی ۳۶۰ درجه، و ارزیابی مدیران اجرایی از استعداد افراد می‌باشد؛ که روش اخیر، خود به دو صورت ارزیابی رهبر-محور از استعداد فردی (که روشی است که در آن، رهبران فرم ارزیابی را در مورد استعدادهای کارمندان نشان پر می‌کنند و در واقع بخشی از اجرای برنامه جانشین‌پروری به حالت غیرعلنی می‌باشد) و ارزیابی مشارکتی استعداد فردی (که در آن، تبادل نظر بین خود افراد و سرپرستان آنها صورت می‌گیرد) انجام می‌شود.

### گام پنجم: انتخاب کاندیداهای برتر و تشکیل خزانه کاندیداها<sup>۲۶</sup>

بر اساس نتایج ارزیابی کاندیداها، خزانه کاندیداهای سازمان شناسایی و تشکیل می‌شود. این خزانه حالتی پویا<sup>۲۷</sup> دارد؛ برخی از افراد داخل آن ممکن است عضو جدید خزانه و در حال

شروع کسب آمادگی‌های بیشتر باشند و برخی دیگر در میانه راه باشند، عده‌ای نیز آموزش-های لازم را کسب نموده‌اند و آمادگی لازم را برای احراز سمت‌های کلیدی حفظ می‌نمایند.

### گام ششم: آموزش و توسعه

جمع‌بندی روش‌های مختلف آموزش و توسعه افراد درون خزانه کاندیداها بطور خلاصه شامل استفاده از آموزش‌های بیرون سازمان و استفاده از آموزش‌ها و توسعه‌های داخلی می‌باشد که آموزش و توسعه داخلی به روش‌هایی مانند یادگیری عملی در کنار یک مدیر، مربی‌گری، چرخش شغلی، سپردن نقش‌های چالش‌برانگیز به افراد، و سپردن وظایف با محدودیت و فشار زمانی، صورت می‌گیرد (پولیت<sup>۲۸</sup>، ۲۰۰۵؛ شنکمن<sup>۲۹</sup>، ۲۰۰۵؛ گروز<sup>۳۰</sup>، ۲۰۰۷؛ راثول، ۲۰۰۰).

### گام هفتم: ارزیابی عملکرد و شایستگی‌ها

ارزیابی عملکرد افراد پس از برنامه‌های آموزشی نیز به همان روش‌های ذکر شده در گام چهارم انجام می‌شود با این تفاوت که در این مرحله یکی از ملاک‌های مهم ارزیابی (برخلاف مرحله چهارم که ملاک ارزیابی عموماً استعداد افراد و شایستگی‌های مورد نیاز مشاغل کلیدی بود) میزان یادگیری از برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای می‌باشد. به علاوه، ارزیابی عملکردی که افراد در طی دوره آموزش و توسعه داشته‌اند نیز همواره می‌تواند یکی از ملاک‌های انتخاب برای ورود به مرحله بعدی باشد.

### گام هشتم: انتخاب جانشین سمت‌های کلیدی

در هنگام خالی شدن یک سمت یا باز شدن یک سمت جدید، بر اساس میزان آمادگی و توسعه افراد در خزانه کاندیداها، جانشین نهایی سمت مورد نظر انتخاب می‌شود.

## میزان رسمیت سیستم‌های منابع انسانی در رابطه با رشد سازمان و مالکیت سازمان

در مرور ادبیات حوزه رسمیت فرایندهای مدیریت منابع انسانی، به این موضوع اشاره شده است که سازمان‌های با ابعاد کوچک و بعضاً متوسط<sup>۳۱</sup>، بصورت تجربی، نظام‌های مدیریتی و از جمله مدیریت منابع انسانی کمتر رسمی شده‌ای دارند اما این بدان معنا نیست که برای رشد بیشتر، نیازمند نظام‌های رسمی‌تر نیستند (میسون و برت<sup>۳۲</sup>، ۲۰۰۶، هوانگ، ۲۰۰۱). رسمی بودن، به معنی میزان مستندات مکتوب در سازمان است که شامل مواردی مانند رویه‌ها، شرح مشاغل، قوانین و سیاست‌های داخلی می‌شود (دفت<sup>۳۳</sup>، ۲۰۰۰). هیج<sup>۳۴</sup> (۱۹۶۵) به نقل از



گانش و جوزف<sup>۳۵</sup>، ۲۰۱۱) نیز رسمی‌سازی را ساختاردهی به فعالیت‌ها از طریق تخصصی کردن و استانداردسازی، برای رسیدن به خطای کمتر و کارایی بیشتر در عملکرد سازمانی تعریف می‌کند. نویسندگان متعددی بر این نکته تأکید کرده‌اند که هرچه اندازه سازمان بزرگتر می‌شود نیاز به پیچیدگی و رسمیت فرایندهای مدیریت منابع انسانی نیز بیشتر می‌شود (مازارول، ۲۰۰۵، بیکون و هوک<sup>۳۶</sup>، ۲۰۰۵، کتی و اسلید، ۲۰۰۵، راترفورد، بولر، مک‌مولن<sup>۳۷</sup>، ۲۰۰۳). به نظر مازارول (۲۰۰۵) رسمیت پایین در نظام‌های منابع انسانی در شرکت‌های کوچک و در مراحل اولیه از رشد سازمان رخ می‌دهد. کتی و اسلید (۲۰۰۵) نیز در تحقیق خود به این پیشنهاد رسیدند که با رشد سازمان‌های کوچک و متوسط، فرایندهای منابع انسانی نیز رسمی‌تر می‌شوند. از طرفی، بحث شده است که میزان نظام‌مندی و رسمیت سیستم‌های منابع انسانی شرکت‌ها بر عملکرد شرکت‌ها تأثیرگذار است و بنابراین بهتر است که موانع ایجاد سیستم‌های پیچیده‌تر در شرکت‌های کوچک و متوسط شناخته و برطرف گردند (بیکون و هوک، ۲۰۰۵، میسون و برت، ۲۰۰۶). همچنین مطرح شده است که شرکت‌هایی که نیاز به استخدام و آموزش و توسعه کارکنان با مهارت بالا دارند، بیشتر از سایر سازمان‌ها فرایندهای پیچیده مدیریت منابع انسانی را بکار می‌گیرند (بیکون و هوک، ۲۰۰۵).

با توجه به مطالب بالا به نظر می‌رسد صحبت از رسمیت سازمان، بدون در نظر داشتن میزان رشد سازمان ممکن است بحث کاملی نباشد. ملاک‌های رشد سریع شرکت‌ها در ادبیات، عموماً رشد سریع فروش سالانه، رشد سریع تعداد کارکنان، و رشد سهم بازار و سرمایه نام برده شده‌اند (برینگر، جونز و نوام<sup>۳۸</sup>، ۲۰۰۵ و دلمار، دیویدسون و گارتتر<sup>۳۹</sup>، ۲۰۰۳). برینگر و همکارانش (۲۰۰۵) در مطالعه خود به این نتیجه دست یافتند که شرکت‌های با رشد سریع، دارای این ویژگی بوده‌اند که به کارکردهای مدیریت منابع انسانی، خصوصاً رشد و توسعه کارکنان و ایجاد انگیزش‌های مالی، توجه و تأکید زیاد داشته‌اند. البته در مقابل، نتایج تحقیق آگراوال و همکاران (۲۰۱۱) نشان داد که یکی از چالش‌های صنعت رو به رشد نرم‌افزار کشور هند، فقدان نظام‌ها و فرایندهای توسعه‌یافته منابع انسانی است که به دلیل درگیری زیاد مدیران ارشد در چالش‌های کسب و کار و در نتیجه عدم تمایل به صرف زمان و تلاش برای بهبود نظام‌های مدیریت منابع انسانی رخ می‌دهد. اینها در حالی است که به نظر کرول، ارنشاو و تیلور<sup>۴۰</sup> (۱۹۹۹) به نقل از مازارول، (۲۰۰۵)، در شرکت‌های کوچک‌تر که مدیر و مالک یکی هستند بسیاری از مدیر-مالکان در خصوص رسمی‌سازی

فرایندهای منابع انسانی مشکوک هستند و ترجیح می‌دهند از روش‌های غیر رسمی که به آنها اعتماد بیشتری دارند استفاده نمایند. بطور خاص از جمله محققانی که در مورد میزان بهینه رسمیت نظام جانشین‌پروری، تحقیق کرده‌اند فریدمن<sup>۴۱</sup> (۱۹۸۶) و هوآنگ (۲۰۰۱) هستند. یک برنامه جانشین‌پروری ممکن است بسیار ساده باشد در حدی که تنها به توسعه و ایجاد ذخیره از جانشینان احتمالی برای بالاترین سطح مدیریت بپردازد. از طرف دیگر ممکن است بسیار رسمی همراه با قوانین و رویه‌های مکتوب برای جانشینی در تمام سطوح سازمان باشد (مک‌کنل، ۱۹۹۶ به نقل از هوآنگ، ۲۰۰۱). هوآنگ (۲۰۰۱) به دنبال پاسخ به این سوال بود که آیا پیچیدگی بیشتر نظام جانشین‌پروری با نتایج و خروجی‌های حوزه منابع انسانی شرکت‌ها رابطه مثبت دارد یا خیر. هوآنگ نیز همانند تحقیقات پیش از خود، معیارهای پیچیدگی نظام‌های جانشین‌پروری را ۱۰ مورد شامل میزان رسمیت قوانین و رویه‌های مرتبط، میزان تعریف مسوولیت مشخص برای واحدهای اجرایی مرتبط، میزان ارزیابی و جبران خدمت سرپرستانی که برای توسعه کارکنانشان تلاش می‌کنند، میزان ذخیره اطلاعات مربوط به کارکنان و مشاغل برای استفاده در برنامه جانشین‌پروری، میزان تأثیر روابط شخصی در انتخاب و ارتقاهای ناشی از این برنامه، و میزان تأثیر عملکرد گذشته افراد بر ارتقاها، در نظر گرفت. وی میزان موفقیت در خروجی‌های منابع انسانی را میزان رعایت اخلاقیات در سازمان، جو سازمان، نرخ خروج کارکنان از سازمان، تعهد سازمانی، و رضایت شغلی در نظر گرفت. البته به نظر می‌رسد که اگر خروجی‌های منابع انسانی مرتبط‌تری با پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری مانند میزان موفقیت جانشینان انتخاب شده در نظر گرفته می‌شد، اعتبار تحقیق ممکن بود بالاتر باشد. در تحقیق هوآنگ تنها حدود ۳۰ درصد شرکت‌های مورد مطالعه اندازه کوچکتر از ۳۰۰ نفر پرسنل داشتند و بقیه بیش از ۳۰۰ نفر و حدود ۳۰٪ نیز بیش از ۱۰۰۰ نفر پرسنل داشتند. اما وی اندازه شرکت را با میزان رسمیت جانشین‌پروری مرتبط نیافت. هوآنگ به این نتیجه رسید که که رابطه قابل توجهی بین میزان پیچیدگی برنامه جانشین‌پروری و اثربخشی کارکرد مدیریت منابع انسانی در سازمان وجود دارد. نتایج تحقیقات وی نشان داد که بیشترین رابطه مربوط به خروجی‌های منابع انسانی سازمان و میزان پاداش به سرپرستان برای توسعه زیردستان است؛ پس از آن، رابطه شدید منفی بین خروجی‌های کارکرد منابع انسانی سازمان و میزان تصمیمات ناشی از روابط شخصی در انتخاب افراد وجود دارد. به این معنی که هرچه انتخاب جانشین به میزان کمتری به معیارهای سیاسی وابسته باشد، خروجی حوزه منابع انسانی بیشتر خواهد بود چرا که اگر

افزایش حقوق، ارزیابی عملکرد و تصمیمات مربوط به ارتقا، به تصمیمات سیاسی وابسته باشد موجب کم شدن تعهد کارکنان به کارفرما و احیاناً ترک شغل کارکنان با استعداد خواهد شد. هوآنگ سایر عوامل از جمله رسمیت نظام جانشین‌پروری را هم با خروجی‌های منابع انسانی مرتبط بدست آورد. در مجموع، اغلب محققان با توجه به نتایج تحقیقات تجربی خود بیان داشته‌اند که هرچه اندازه سازمان بزرگتر باشد، مراحل اولیه رشد را پشت سر گذاشته باشد، رشد سریع داشته باشد، و برخوردار از کارکنان با مهارت بالاتر باشد، نظام‌های مدیریت منابع انسانی پیچیده‌تر و یا رسمی‌تری دارد و یا برای عملکرد بهتر نیازمند رسمیت بالاتری می‌باشد. این در حالی است که شرکت مورد مطالعه این تحقیق با ۳۸۰ نفر پرسنل در زمره شرکت‌های کوچک قرار نمی‌گیرد و مراحل ابتدایی‌تر چرخه رشد خود را نیز پشت سر گذاشته است. این شرکت اگرچه از نظر رشد سریع تعداد کارکنان (دست یافتن به تعداد پرسنل ۳۵۰ نفر از ۳ نفر، طی ۷ سال) و رشد فروش بالا، در زمره شرکت‌های با رشد سریع قرار می‌گیرد اما در مقطع مورد مطالعه این شرکت به دلیل رشد بسیار زیاد حجم فعالیت‌های صفی، در سیستم‌های ستادی بویژه در کارکردها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی کاملاً از رشد همسان نسبت به بقیه اجزای شرکت عقب‌تر مانده است (به عبارتی رسمیت این فرایندها پایین است). بنابراین اگرچه در نگاه اول به نظر می‌رسد صورتی از برنامه جانشین‌پروری که رسمیت پایین‌تری دارد برای شرکت مورد مطالعه به دلیل رسمیت پایین در عموم فرایندهای مدیریتی و مدیریت منابع انسانی، مناسب‌تر باشد، اما از پژوهش‌های قبلی چنین بدست می‌آید که ممکن است سازمان‌های با کارکنان با مهارت‌های بالاتر، با رشد سریع‌تر و در اندازه‌های بزرگتر، بطور کلی نیازمند این باشند که در جهت طراحی و اجرای نظام‌های رسمی‌تر منابع انسانی حرکت نمایند. به عبارتی طراحی نظام‌های کمتر رسمی در اینگونه شرکت‌ها بصورت کلی، پیشنهاد نشده است.

با توجه به هدف تحقیق و چارچوب نظری، سوال اصلی تحقیق، برای بررسی هر گام از برنامه جانشین‌پروری (مشخص شده در شکل ۱) قابل تفکیک به سوالات ریزتر می‌باشد. به طور مثال، برای گام شناسایی مشاغل کلیدی می‌توان سؤال زیر را طرح نمود:

برای عملی ساختن گام شناسایی مشاغل کلیدی در شرکت مورد مطالعه با ویژگی‌های ذکر شده کدامیک از روش‌های بحث شده در پیشینه تحقیق مناسب‌تر هستند؟ به چه دلیل؟

و به همین ترتیب برای گام‌های دیگر برنامه جانشین‌پروری سوال مشابهی مطرح می‌باشد.

## روش تحقیق

مطالعه چگونگی پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری در شرکت مورد مطالعه در سال‌های ۱۳۸۶ و ۱۳۸۷ انجام گرفت. با توجه به اکتشافی بودن موضوع تحقیق و نیز با توجه به اینکه برخی ویژگی‌های این شرکت، پیش از انجام مصاحبه‌ها مشخص نبود و مستندات قابل توجهی برای مطالعه و ایجاد شناخت از ویژگی‌های سازمان از این طریق وجود نداشت، از تحقیقی کیفی در قالب استراتژی مطالعات موردی استفاده شد. مطالعه موردی، یک راهبرد تحقیقاتی است که تمرکز آن بر فهم ساز و کارهای موجود در یک مورد خاص و با توجه به زمینه ویژه آن مورد، می‌باشد (آیزنهاردت<sup>۴۲</sup>، ۱۹۸۹ و آیزنهاردت و گربرنر<sup>۴۳</sup>، ۲۰۰۷). در مطالعات موردی، معمولاً روش‌های جمع‌آوری داده، یکی از روش‌های بررسی مستندات، مصاحبه، پرسشنامه و مشاهده می‌باشد که شواهد بدست آمده می‌توانند بصورت کمی یا کیفی گزارش شوند. مطالعات موردی، با اهداف مختلفی نظیر ارائه توصیف از پدیده، آزمودن یک نظریه، و یا توسعه دادن یک نظریه انجام می‌شوند (آیزنهاردت، ۱۹۸۹ و آیزنهاردت و گربرنر، ۲۰۰۷). در این تحقیق، از مطالعه موردی به منظور ارائه گزاره‌های نظری اولیه کمک گرفته شده است. البته با توجه به اینکه تنها یک مطالعه موردی الزاماً نمی‌تواند مبنایی برای ارائه نظریه‌ای قوی قرار گیرد (آیزنهاردت و گربرنر، ۲۰۰۷ و یین<sup>۴۴</sup>، ۲۰۰۳) بنابراین برای افزایش روایی نتایج این مطالعه، به بررسی مطالعات موردی دیگری در تحقیقات آتی نیاز است.

## مصاحبه‌شوندگان

در این تحقیق، روش انتخاب نمونه، نمونه‌گیری هدف‌مند<sup>۴۵</sup> بود. به این معنی که سعی بر این بود تا با افرادی که شناخت بیشتری از سازمان دارند مصاحبه انجام شود. برای تعیین تعداد مصاحبه‌شوندگان سعی شد که معیار کفایت<sup>۴۶</sup>، با توجه به پوشش دادن افراد مطلع و اثرگذار سیستم در نظر گرفته شود (سیدمن<sup>۴۷</sup>، ۲۰۰۶). بر این اساس، در جلسه‌ای با حضور مطلع‌ترین مدیر ارشد شرکت در حوزه منابع انسانی، با در نظر گرفتن میزان اثرگذاری و مطلع بودن افراد از ویژگی‌های سازمان، ۲۴ نفر انتخاب شدند. علاوه بر این، تقریباً در مصاحبه‌های پایانی، نکته جدیدی به پاسخ‌ها اضافه نمی‌شد و در واقع معیار اشباع<sup>۴۸</sup> نیز ارضا شد (سیدمن<sup>۴۸</sup>، ۲۰۰۶). اعضای هیأت مدیره، معاونین شرکت، مدیران گروه‌های تخصصی شرکت و جانشینان آنها، مدیر گروه تولید، مدیر گروه بازاریابی، مدیر گروه کنترل کیفیت و نیز تعدادی

از افرادی که در سطوح میانی سازمان مشغول فعالیت هستند و در صورت اجرای نظام جانشین‌پذیری از آن تأثیر خواهند گرفت و بر آن اثر خواهند داشت (مانند مدیران پروژه و مدیران زیرگروه‌های تخصصی) در نمونه مورد مصاحبه منظور شدند.

### سؤال‌های مصاحبه

در ابتدای تحقیق، جلسه‌ای دو ساعته برای افراد انتخاب شده برای مصاحبه، برگزار شد که در آن، اهداف تحقیق، تعریف برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، توضیح گام‌های اجرای برنامه، و ویژگی‌ها و مزایای اجرای برنامه، برای افراد شرح داده شد. علاوه بر این، در ابتدای هر جلسه مصاحبه که بصورت فرد به فرد برگزار شد نیز مجدداً گام‌های اجرای برنامه بصورت دقیق‌تر توضیح داده شد. در مصاحبه‌ها سعی شد سؤالات مطرح شده بتوانند شناختی از شرایط شرکت مورد نظر بدست دهند که در انتخاب بهترین گزینه اجرایی برای هریک از گام‌های مدل پیشنهادی (شکل ۱) یاری‌دهنده باشد و نیز موانع احتمالی بر سر راه پیاده‌سازی هریک از روش‌ها شناسایی شوند. نمونه‌ای از سؤالات مصاحبه مربوط به گام آموزش و توسعه به قرار زیر بود:

به نظر شما کدامیک از روش‌های آموزش و توسعه که در این خصوص به شما معرفی شده‌اند برای پرورش استعدادهاى برجسته در این شرکت مناسب‌تر است، استفاده از آموزش-های بیرونی یا آموزش داخلی؟ به چه علت؟ کدامیک از این روش‌ها در شرکت پیش از این استفاده شده‌اند و هر یک چه آثار و نتایجی داشته‌اند؟ آیا شما و کارکنان از این روش‌ها راضی بوده‌اید؟ به چه دلیل؟ از میان روش‌های آموزش و توسعه داخلی، شما چه روش‌هایی را می-شناسید و برای این شرکت مناسب می‌دانید و پیشنهاد می‌کنید؟ چرا؟

### تجزیه و تحلیل اطلاعات

روشی که برای تجزیه و تحلیل اطلاعات در این تحقیق، مورد استفاده قرار گرفت، تجزیه و تحلیل تم بود. تجزیه و تحلیل تم، روشی برای شناسایی، تحلیل و گزارش کردن الگوهای (تم‌های) درون اطلاعات است. این روش، داده‌های تحقیق را با جزئیات غنی، دسته‌بندی، سازماندهی و توصیف می‌کند (براون و کلارک<sup>۴۹</sup>، ۲۰۰۶، رابرتز و تیپور<sup>۵۰</sup>، ۲۰۰۲). گام‌های اصلی تجزیه و تحلیل تم‌ها عبارتند از: کددهی به مفاهیم موجود در داده، جستجو برای تم‌ها در بین کدهای تخصیص داده شده، نام‌گذاری تم‌ها و در نهایت تهیه گزارش (براون و کلارک، ۲۰۰۶). در این تحقیق از روش تجزیه و تحلیل تم نظریه‌ای یا

قیاسی استفاده شد (براون و کلارک، ۲۰۰۶). تجزیه و تحلیل تم‌ها به روش قیاسی یا نظریه-ای از چارچوب نظری تحقیق ریشه می‌گیرد و در نتیجه حالت تحلیل محور بیشتری نسبت به روش استقرایی (که فرایند کددهی داده‌ها بدون تلاش برای قرار دادن آنها در یک چارچوب از پیش مشخص شده می‌باشد) دارد و در آن، کددهی داده‌ها اغلب با هدف رسیدن به پاسخ یک سوال مشخص تحقیق صورت می‌گیرد (براون و کلارک، ۲۰۰۶). در این تحقیق، دسته-بندی تم‌ها بر اساس گام‌های مدل در چارچوب نظری و متناسب با سوالات تحقیق انجام شد.

## یافته‌ها<sup>۵۱</sup>

در این قسمت، تنها یافته‌هایی از نتایج مصاحبه‌ها گزارش می‌شوند که برای انتخاب گزینه‌های مناسب پیاده‌سازی گام‌های برنامه جانشین‌پروری بر اساس ویژگی‌های سازمان، مفید باشند و با استفاده از آنها و بحث نظری مرتبط، بتوان استدلال‌هایی قوی برای ارائه گزاره‌های نظری قابل آزمون در تحقیقات بعدی ارائه نمود. بنابراین آن دسته از گام‌های برنامه و روش‌های اجرای آن گام‌ها که دفاع یا رد آنها به ویژگی‌های سازمان مرتبط نبوده‌اند گزارش نشده‌اند. علاوه بر این، اولویت‌دهی روش‌های پیاده‌سازی که وابسته به ویژگی‌های سازمان باشد، در برخی گام‌های برنامه، در سطح روش‌های کلی پیاده‌سازی، رخ داد. ممکن است علت این رخداد آن باشد که به دلیل فقدان سابقه اجرای برنامه در شرکت، در ابتدا و پیش از بررسی روش‌های جزئی‌تر، نیاز به بررسی و تصمیم‌گیری در سطح سیاست‌ها و روش‌های کلی‌تر وجود دارد.

## روش‌های شناسایی مشاغل کلیدی

تم‌های اصلی که در بررسی روش پرسش از مدیران شناسایی شدند بصورت زیر می‌باشند:

- کارآمدی پایین روش بررسی ریشه‌ها و عواقب ترک خدمات‌ها در شناسایی مشاغل کلیدی، به دلیل اثرگذاری همزمان عامل فقدان مستندسازی تجربیات و کلیدی بودن مشاغل

با توجه به فقدان مستندسازی در این شرکت با رسمیت پایین، در مصاحبه‌ها چنین بدست آمد که اگر در گذشته شرکت، مواردی از ترک مشاغل وجود داشته که به روند انجام کارها آسیب رسانده است علت آن بعضاً عدم مستندسازی کارها بوده است و نه الزاماً کلیدی بودن آن مشاغل. به نظر می‌رسد اگر مستندسازی قوی‌تری در سازمان وجود داشته باشد آنگاه بتوان آسیب ناشی از ترک شغل‌هایی که به علت مکتوب نبودن دانش بوده است را از آسیب ناشی از ترک شغل به علت کلیدی بودن شغل، متمایز نمود. بنابراین در چنین شرایطی، این روش مطرح شده در ادبیات، برای شناسایی مشاغل کلیدی، ممکن است خیلی مفید نباشد.

#### • رسمیت پایین سازمان در تعریف مشاغل، دلیل کارآمدی روش پرسش از

##### مدیران برای شناسایی مشاغل کلیدی

تعداد زیادی از مصاحبه‌شوندگان به این نکته اشاره داشتند که بسیاری از فعالیت‌های مهم سازمان توسط "افراد" انجام می‌شود که سمت مشخصی ندارند و فقط از طریق پرسش از مدیر آن بخش می‌توان به اهمیت نقش‌های مربوطه پی برد. یک نمونه از نقل‌قول‌های مربوطه به شرح زیر است:

"پرسش از مدیران مناسب‌ترین روش است. چون افرادی هستند که اگر نباشند بخش ما فلج می‌شود. هیچ پستی داخل گروه ما وجود ندارد. اینها فرد هستند نه پست."

#### • کارآمدی پایین استفاده از روش بررسی نمودار سازمانی برای شناسایی

##### مشاغل کلیدی به دلیل تغییرات سریع ساختار سازمانی در این شرکت

در شرکت مورد مطالعه و با بررسی روند سال‌های گذشته در خلال مصاحبه‌ها، مشخص شد که این شرکت تقریباً هر سال با تغییرات جدی در ساختار سازمانی و نمودار سازمانی مواجه بوده است که این امر می‌تواند مبنای قرار دادن این روش برای شناسایی مشاغل کلیدی را با مشکل مواجه نماید. یکی از علل تغییرات سریع نمودار، رشد سریع سازمان بوده است.

##### شناسایی اولیه کاندیداها

یکی از روش‌های شناسایی کاندیداها، روش داوطلبانه است. تم‌های شناسایی شده در بررسی این روش عبارت بودند از:

#### • کارآمدی پایین روش اعلان عمومی یا داوطلبی به دلیل امکان کاندید

##### نشدن کارکنان دانش‌محور

مفهومی که در مصاحبه‌ها به آن اشاره شد، تأکید بر این موضوع بود که کارکنان توانمند شرکت ممکن است به دلیل حالت تعارف، از معرفی خود یا داوطلب شدن در برنامه جانشینی صرف‌نظر کنند اما این به آن معنا نیست که انتظار انتخاب شدن نداشته باشند:

*"اعلان عمومی و داوطلبی جواب نمی‌دهد. چون بچه‌ها رودربایستی دارند فکر می‌کنند ریا می‌شود و جلو نمی‌آیند. باید قانعشان کنیم. در فرهنگ ایران حداقل آدم‌های توانمند نمی‌آیند جلو. حالت تعارف خیلی وجود دارد و گاهی حتی مسیر زندگی اینها را عوض می‌کند. می‌دانسته که می‌توانسته رشد کند اما باز هم جلو نمی‌آید. یک هل هم لازم است اولش. اولش نباید به اختیار خودشان باشد. باید مدیران انتخاب اولیه را انجام دهند."*

ممکن است این موضوع، ناشی از فرهنگ سازمانی خاص این شرکت باشد.

### • کارآمدی پایین روش داوطلبی در شرایط تأثیرگذاری نظرات مدیران ارشد شرکت بر رویه انتخاب افراد

بر اساس تحلیل مصاحبه‌ها، در این شرکت، انتخاب کاندیداها برای سمت‌های کلیدی، مشمول ملاحظاتی از سوی مدیران رده‌بالای سازمان می‌شود که در نتیجه آن، مدیران رده‌های پایین‌تر نمی‌توانند به نیروهای خود تضمین بدهند که در صورت داوطلب شدن و احراز شایستگی‌های لازم، در یک فرایند نظام‌مند، الزاماً به عنوان کاندیدای سمت مورد نظر انتخاب خواهند شد. این مفهوم ممکن است منطبق با مفهوم عدالت رویه‌ای<sup>۵۲</sup> باشد، به این معنی که بهتر است افراد "از ابتدا" وارد مرحله اعلان عمومی و روش داوطلبی نشوند زیرا امکان دارد امکان پاسخگویی در مورد عدالت رویه‌ای به این افراد وجود نداشته باشد:

*"من نمی‌توانم به چند نفر بگویم اگر چنین کنید انتخاب می‌شوید. می‌ترسم قولی بدهم. در شناسایی کاندیداها یک چیزهای نانوشته هست. طرف نهایتش باید بتواند با مدیریت ارشد سازمان کار کند."*

### • کارآمدی پایین روش داوطلبی برای مشاغل مدیریتی به دلیل برداشت بسته بودن حلقه مدیران در بین سهامداران

از مصاحبه‌ها چنین بدست آمد که تصویری مبنی بر بسته بودن حلقه مدیریت شرکت توسط سهامداران شرکت وجود دارد که این موضوع مانع از داوطلب شدن افراد برای سمت‌های مدیریتی می‌شود:



"بچه‌ها باید این احساس را بکنند که شرکت نمی‌خواهد حلقه مدیران را در بین سهامداران اصلی بسته نگه دارد. الان کمی این تصور وجود دارد. تا عینا بچه‌ها احساس نکنند که واقعا تمایزی بین صاحبان شرکت و بقیه وجود ندارد، آن دسته از بچه‌هایی که دوست دارند در کار مدیریتی وارد شوند، پا جلو نمی‌گذارند."

### • کارآمدی پایین روش انتخاب کاندیداها توسط مدیران به دلیل حساسیت‌های کارکنان نخبه جوان

در مقابل تم کاندید نشدن افراد توانمند، از مصاحبه‌ها چنین بدست آمد که کارکنان دانش‌محور ممکن است از انتخاب نشدن خود توسط مدیران نیز ناراضی شوند:

"بچه‌های محقق معمولا زود ناراحت می‌شوند. من مانده‌ام چگونه به یک نفر که می‌بینم حجم کارش خیلی زیاد است بگویم که اجازه دهد این کار را بدهم به کس دیگر تا به او برنخورد. اولین کاری که می‌کند می‌گوید او را به من ترجیح دادی. چه برسد به اینکه بگویم تو را برای کاندیداتوری یک پست انتخاب نکرده‌اند."

"تعارف و توقع. این دو تا متضادند اما متأسفانه هر دو در بچه‌ها هست."

ممکن است اگر روش معیارمندتری در انتخاب کاندیداها ولو توسط مدیران وجود داشته باشد، این حساسیت‌ها کاهش یابد.

### • کارآمدی پایین روش شناسایی کاندیدا توسط مدیران به دلیل فقدان سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی مانند ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی مسیر شغلی

از مصاحبه‌ها چنین بدست آمد که در واقع در نبود شفافیت‌های لازم در نظام‌های دیگر منابع انسانی مانند کارراهه رشد افراد و ملاک‌های ارتقا در آن مسیرها، روش انتخاب شدن افراد توسط مدیران بدون داشتن معیارهای تعریف شده، می‌تواند جو منفی ایجاد نماید.

"تا مسیر ارتقا مشخص نباشد مسلما همین که بیان شود این دو سه نفر برای جانشینی یک پست، از طرف مدیران، کاندید شده‌اند می‌تواند تنش‌زا باشد. اگر مسیر ارتقا و پارامترهای انتخاب نباشد ممکن است فکر کنند راهش دم کسی را دیدن و مانند اینهاست."

"اگر الان در شرکت چنین چیزی را راه بیندازیم و بگوییم این و این را شناسایی کردم برای اینکه تربیت شوند تا فردا بشوند مدیر، قطعاً سر و صدا ایجاد می‌کند هر کس می‌گوید من چه فرقی با فلانی دارم؟ به مرور یک نظام ارزیابی راه‌اندازی کنیم. وقتی جا افتاد که

اینجا ارزیابی دارد و من بفهمم که با توجه به توانایی‌هایم جایگاهم این است خودم درک می‌کنم این مسأله انتخاب کاندیدا را."

### • کارآمدی پایین روش شناسایی کاندیدها توسط مدیران در صورت

#### اثرگذاری پارامترهای ناشی از یکی بودن مالکان و مدیران

از مصاحبه‌ها چنین بدست آمد که ممکن است این ادراک وجود داشته باشد (جدا از میزان صحت آن) که برخی صاحبان شرکت در شناسایی اولیه کاندیدها به دلیل متفاوت بودن نظرات افراد با سیاست‌های کلان شرکت، بدون ارزیابی صحیح، این افراد را از دایره ورود به مراحل بعدی آموزش و توسعه بازدارند که این مسأله می‌تواند بر عدالت برداشت شده توسط پرسنل در اجرای برنامه جانشین‌پروری اثر منفی بگذارد:

"صاحبان شرکت، خطر می‌بینند که یک نفر مخالف، پستی را بگیرد اما خطر می‌بینند چون از بیرون نشسته‌اند در مورد آدمها قضاوت کرده‌اند و از روی رفتارش حدس زده‌اند که این فرد به درد این کار نمی‌خورد و گفته‌اند خودمان رویش خط می‌زنیم. مثلاً مخالفت با یک سری از سیاست‌های کلان شرکت دلیل نمی‌شود که فرد آن کاری را که به او می‌دهند درست انجام ندهد."

#### ارزیابی اولیه کاندیدها

### • اتکای کم به روش‌های ارزیابی رسمی و تمایل زیاد به ارزیابی حین کار

#### (شهودی)

در شرکت مورد مطالعه، این مسأله شناسایی شد که مدیران، تمایل زیادی به انتخاب افراد بر اساس شهود خود از توانمندی‌های افراد دارند و بنابراین به روش‌های ارزیابی رسمی اکتفا نخواهد شد. در واقع یکی از نظراتی که در مصاحبه‌ها وجود داشت، مسأله ارزیابی حین کار بود. این نظر، استخراج معیارهای ارزیابی و نمره دادن به آنها را رد، و بر ارزیابی افراد در کار تأکید داشت. البته در نهایت، لازم است عملکرد افراد در کار هم به طریقی مورد ارزیابی قرار بگیرد که یکی از روش‌های مطرح شده در ارزیابی مجدداً باید مورد استفاده قرار بگیرد. اما این مصاحبه شوندگان بر ارزیابی شهودی تأکید داشته‌اند:

"معمولاً هر پارامتری هم در این مرحله بگذارید مدیری که آنجا قدرتش بیشتر است نظر خودش را خواهد داد. نخواهد گذاشت کسی که فرمول و پارامتر، او را تعیین می‌کند به بالا برسد. مسلم بدانید هیچوقت به ابزار ارزیابی عملکرد مانند ۳۶۰ درجه، اکتفا نخواهد کرد. فقط

در حالت عادی ممکن است مدیر، نظر دیگران را ندیده باشد و متوجه نشده باشد، این ابزار ممکن است کمک کند مدیر نظر خود را تعدیل کند."

"باید به او اثبات کنی که کی بهتر است. باید سرش به سنگ بخورد البته نه طوری که شرکت زمین بخورد. ارزیابی باید در عمل باشد."

"معیار دادن سخت است. دلایلی که این ۵ نفر را انتخاب کردند بنویسند که چرا اینها آره بقیه نه. اما اگر از اول بخواهیم معیار درآوریم باید کلی انرژی گذاشته شود یک کار بزرگتر انجام شود که معیارها در بیاید."

ممکن است علت تمایل زیاد به ارزیابی شهودی، عدم آشنایی و عدم سابقه استفاده از روش‌های رسمی ارزیابی در این شرکت بوده باشد.

### • کارآمدی پایین استفاده از ارزیاب بیرونی در گام ارزیابی عملکرد در

#### مشاغل بسیار تخصصی

تمامی مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند یک ارزیاب بیرونی برای اینکه بتواند کارکنان دانش‌محور را در مشاغل بسیار تخصصی مورد ارزیابی قرار دهد، نیاز به شناخت زیاد و شناخت تخصصی از شغل دارد، و بنابراین از نظر زمان صرف شده و خروجی بدست آمده از ارزیابی، انتخاب روش ارزیاب بیرونی مناسب نمی‌باشد:

"بستگی به تخصص دارد. مثلاً می‌توانیم یک ممیز مالیاتی از بیرون بیاوریم مصاحبه کند بگوید کی حساب‌ساز بهتری است. ولی ممکن است در خیلی از مشاغل تخصصی ما، طرف آشنایی با کاری که اینجا می‌شود نداشته باشد. اینکه چقدر آن کار مستقل از اینجاست خیلی تأثیر دارد روی اینکه ارزیابی را کی بکند."

#### آموزش و توسعه

#### کارآمدی پایین کلاس‌های آموزشی تخصصی از نظر مصاحبه‌شوندگان نخبه

دو روش آموزش و توسعه تخصصی که بیشترین مدافع را در بین مصاحبه‌شوندگان داشت، سپردن مسوولیت‌های چالشی به افراد و استفاده از افراد آموزش‌دیده برای انتقال دانش و اطلاعات به سایر همکاران بود. در واقع این تم به اشباع رسید که کلاس‌های تخصصی آموزشی در خارج شرکت چندان قابلیت انطباق با نیازهای شرکت را ندارند و سطح تخصص شرکت بالاتر از دوره‌های آموزشی است که در بیرون شرکت برگزار می‌شوند مگر آنکه امکان استفاده از دوره‌های آموزشی خارج از کشور وجود داشته باشد:

"شما ۳۰ درصد پایینی آدمها را می‌توانید برایشان کلاس بگذارید. مثل کلاس پیشرفته نرم‌افزار. برای ۶۰٪ ۷۰ درصد بالایی آدمها (از نظر توانایی) نمی‌توانید کلاس بگذارید چون اصلاً کلاس مناسب آنها وجود ندارد مگر تخصص مدیریتی باشد. اینها خودشان جزو بالاترین آدمهایی هستند که می‌شود در شرکت‌ها و شغل‌های مشابه پیدا کرد."

البته ممکن است این اظهار نظرها ناشی از این باشد که بطور کلی، اغلب افراد این شرکت به دلیل سطح دانش بالای خود معتقدند حضور در کلاس‌های آموزشی اعم از تخصصی و مدیریتی نوعی اتلاف وقت محسوب می‌شود و ارزش افزوده‌ای برای آنان نخواهد داشت:

"مشکل اینست که بچه‌ها برای کلاس‌های آموزش رسمی (فنی یا مدیریتی) حاضر نمی‌شوند. وقتی فکر می‌کنند نفر اولند و بهترینند در نتیجه فکر می‌کنند ارزشی ندارد در این دوره‌ها شرکت کنند. به زور آنها را سر کلاس‌ها می‌آوریم. فکر می‌کنند وقت تلف کردن است."

این یافته در قسمت آموزش‌های مدیریتی، با نتایج تحقیق آگراوال و همکاران (۲۰۱۱) مبنی بر اینکه کارکنان دانش‌محور صنعت نرم‌افزار فراگیری مهارت‌های مدیریتی را نوعی اتلاف وقت قلمداد کرده‌اند مطابقت دارد.

### **اجرای علنی برنامه در مقابل اجرای غیر علنی**

پارامترهایی که برای تصمیم‌گیری در مورد علنی یا غیرعلنی اجرا کردن برنامه در مصاحبه‌ها عنوان شد تم اصلی زیر را در بر داشت:

### **تأثیر میزان اعمال نظر مدیران ارشد (مالکان) شرکت بر انتخاب روش علنی یا غیر علنی**

از مصاحبه‌ها چنین بدست آمد که اجرای علنی یا غیرعلنی برنامه بستگی به این معیار دارد که میزان اعمال نظر مدیران ارشد سازمان که ممکن است از مالکان سازمان هم باشند در طول فرایند چقدر است. به این معنی که اگر قرار بر این باشد که نظرات این مدیران تا حد زیادی در مراحل مختلف برنامه (مانند مراحل) که در آن قرار است افرادی انتخاب شوند و وارد مرحله بعدی شوند) اعمال شود (کما اینکه در گذشته انتخاب‌ها کاملاً بر اساس نظرات آنها بوده است) بهتر است برنامه به شکل غیرعلنی باشد تا افراد وارد سیستمی نشوند که نتایج آن الزاماً بر اساس پارامترهای عینی نمی‌باشد.

"اگر واقعا این سیستم بخواهد تا انتهایش پیاده شود و نخواهد نظرات شخصی را دخالت دهد، علنی بهتر است اما اگر انتهایش این است که یک نفر مالک اینجا اعمال نظر می‌کند غیر علنی بهتر است. بستگی دارد این سیستم چه جوری می‌خواهد پیاده شود. یک کسی می‌آید به یک جایی می‌رسد بعد یکی از این خوشش نمی‌آید می‌گوید اصلا ایشان نه."

## بحث

همانگونه که پیش از این نیز ذکر شد و نیز بر اساس نظر آیزنهاردت و گربنر (۲۰۰۷)، پیشنهاد یک نظریه تنها با یک مطالعه موردی کاری بسیار دشوار و پر محدودیت است و حتماً به مطالعات موردی دیگری نیاز است تا بتوان پیشنهادات این تحقیق را از نظر روایی با دقت بیشتری بررسی نمود. در این راستا در این قسمت تلاش می‌شود در قالب گزاره‌های تحقیقاتی، با استفاده از تحلیل داده‌های به دست آمده، پیشنهادهایی در خصوص روش‌های مناسب یا نامناسب اجرای هر گام از برنامه در شرکت‌های با رسمیت پایین، رشد سریع، کارکنان دانش‌محور و مالکان و مدیران مشترک، ارائه شود. در این قسمت مواردی که بر اساس اطلاعات کیفی غنی‌تر تهیه شده‌اند بصورت گزاره نظری قابل آزمون گزارش می‌شوند و در سایر موارد اگر یافته‌های هماهنگ وجود نداشته باشد موضوع به بحث و تحلیل گذاشته شده و "سوال تحقیق" برای مطالعات آتی مطرح شده است.

## روش‌های شناسایی مشاغل کلیدی

در شرکت‌های با رسمیت پایین و فقدان نظام مستندسازی، ممکن است نتوان علت آسیب‌های ناشی از ترک خدمت را الزاماً به کلیدی بودن مشاغل نسبت داد بلکه احتمال دارد مستندسازی قوی، بتواند جایگزین ترک خدمت‌ها در برخی مشاغل باشد. بنابراین به نظر می‌رسد روش بررسی آسیب‌های ناشی از ترک خدمت‌ها برای شناسایی مشاغل کلیدی زمانی مؤثرتر خواهد بود که در حضور نظام مستندسازی، بتوان آسیب ناشی از ترک خدمت را به صورت مستقیم‌تر به اهمیت و کلیدی بودن آن شغل در مقایسه با مشاغل کمتر کلیدی، مرتبط دانست.

گزاره تحقیقاتی ۱: در شرکت‌هایی که رسمیت پایین دارند، روش بررسی آسیب‌های ناشی از ترک خدمت‌ها برای شناسایی مشاغل کلیدی روش مؤثری نمی‌باشد.

در خصوص روش بررسی نمودار سازمانی برای شناسایی مشاغل کلیدی اگر سازمان با رشد سریع روبرو باشد حتی در صورت وجود نمودار سازمانی، این نمودار ممکن است برای مقطع زمانی فعلی، مبنای شناسایی مشاغل کلیدی باشد اما ممکن است نتواند برای شناسایی مشاغل کلیدی برای آینده‌ای نزدیک که سازمان مجدداً با تغییراتی روبرو می‌شود ملاک عمل قرار گیرد.

*گزاره تحقیقاتی ۲: در شرکت‌هایی که رشد سریعی دارند، روش بررسی نمودار سازمانی برای شناسایی مشاغل کلیدی آینده روش کارآمدی نمی‌باشد.*

روش پرسش از مدیران در سازمان‌های با رسمیت پایین که مشاغل و وظایف آنها تعریف شفافی ندارند و افراد توانمند سازمان بدون آنکه پست مشخصی به آنها داده شود مسوولیت‌های اصلی سازمان را تقبل می‌کنند، می‌تواند روش سودمندی باشد زیرا در نبود مستندات برای مطالعه مشاغل و اهمیت آنها در سازمان، این مدیران هستند که نسبت به فعالیت‌های کلیدی سازمان اطلاع درستی در دست دارند. از طرفی می‌توان پیشنهاد داد که در سازمان‌هایی که میزان رسمیت آنها زیاد نیست افراد توانمندتر، سهم زیادی در سازماندهی شرکت دارند و بنابراین لازم است انتخاب مشاغل کلیدی و افراد کلیدی با هم مورد بررسی قرار بگیرند.

اگرچه روش پرسش از مدیران برای شناسایی مشاغل، این محدودیت کلی را دارد که ممکن است مدیران به دلیل درگیری‌های روزمره، تنها به فکر حل مشکل جانشین‌پروری برای مسائل روز خود باشند و به این ترتیب، نتوان برنامه‌ریزی کاملی برای مشاغلی که ممکن است در آینده، کلیدی قلمداد شوند و بنابراین نیاز به پرورش جانشین داشته باشند انجام داد. برای رفع این محدودیت، بهتر است بررسی استراتژی سازمان در ابتدای فرایند پیاده‌سازی نظام جانشین‌پروری نیز لحاظ شود تا نتایج حاصل از روش پرسش از مدیران با جهت استراتژیک سازمان نیز مورد تطابق قرار گیرد. اگرچه تعداد محدودتری از محققان این حوزه، تعیین جهت استراتژیک و چشم‌انداز سازمان را از اجزای اصلی فرایند برنامه‌ریزی جانشین‌پروری ذکر کرده‌اند (کانتور، ۲۰۰۵ و پاتان<sup>۵۳</sup>، ۱۹۸۶، به نقل از هوآنگ، ۱۹۹۹ و ۲۰۰۱) اما به نظر می‌رسد با لحاظ کردن این موضوع در ابتدای پیاده‌سازی برنامه، بتوان بر محدودیت گفته شده فائق آمد.

*گزاره تحقیقاتی ۳: در شرکت‌هایی که رسمیت پایین دارند، پرسش از مدیران برای شناسایی مشاغل کلیدی روش سودمندی می‌باشد.*

### گام شناسایی اولیه کاندیداها و اجرای علنی یا غیرعلنی برنامه

در شرکت‌هایی که با کارکنان دانش‌محور کار می‌کنند، ممکن است طبق داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها، این خصوصیت در فرهنگ برخی شرکت‌های ایرانی وجود داشته باشد که کارکنان دانش‌محور برای کاندیداتوری سمتی بالاتر، پیشقدم نشوند. اما با توجه به اینکه این موضوع نیاز به بررسی دقیق‌تر دارد که آیا کارکنان دانش‌محور در چنین سازمان‌هایی الزاماً چنین عکس‌العملی را نشان می‌دهند یا خیر، نمی‌توان اظهار نظر قطعی‌تری در این مورد نمود. همچنین بر اساس داده‌های بدست آمده، کارکنان دانش‌محور ممکن است حساسیت بالاتری نسبت به انتخاب نشدنشان توسط مدیران، برای سمت‌های بالاتر داشته باشند (در روش انتخاب کاندیداها توسط مدیران)؛ مجموع این دو یافته پیشنهاد می‌کند که در طراحی و پیاده‌سازی گام شناسایی کاندیداها در شرکت‌های با کارکنان دانش‌محور، احتمالاً دقت بیشتری در ملاحظات رفتاری در اجرای این گام (در هر دو روش داوطلبی یا انتخاب مدیران) نیاز می‌باشد.

*پیشنهاد سوال تحقیقاتی ۱: ویژگی‌های کارکنان دانش‌محور چگونه بر انتخاب روش*

*مناسب شناسایی کاندیداها در برنامه جانشین‌پروری اثر می‌گذارد؟*

در شرکت‌های با مالکان و مدیران مشترک، در صورت وجود برداشت بسته بودن حلقه مدیریت شرکت، ممکن است میزان استقبال از روش داوطلبی برای سمت‌های مدیریتی تحت‌الشعاع قرار گیرد. همچنین در صورتیکه برای مالک-مدیر، برخی پارامترهای انتخاب افراد وجود داشته باشد که حالت رسمی و قابلیت اعلان عمومی پیدا نکرده باشد، این موضوع، هم بر میزان استقبال کارکنان از روش داوطلبی و هم بر کارآمدی روش شناسایی کاندیداها توسط مدیران، اثر می‌گذارد چرا که ممکن است افراد را دچار تردید در عدالت رویه‌ای در سازمان نماید. یک تبیین احتمالی این موضوع، می‌تواند بر اساس تئوری انتظار (وروم<sup>۴</sup>، ۱۹۹۴) باشد. به این معنی که افراد تصور کنند حتی اگر برای احراز سمت‌های کلیدی تلاش کنند و شایستگی‌های لازم را هم کسب کنند (به خروجی مورد نظر دست پیدا کنند) احتمالاً پاداش متناسب با آن یعنی احراز سمت مورد نظر را دریافت نخواهند کرد.

در مورد اجرای علنی یا غیرعلنی برنامه جانشین‌پروری نیز اگر با سازمانی روبرو باشیم که میزان اعمال نظر مدیران ارشد سازمان در مراحل مختلف اجرای برنامه (بویژه در تمام مراحل) که افراد برای ورود به مرحله بعد انتخاب می‌شوند) زیاد باشد ممکن است استفاده از نظام علنی جانشین‌پروری مناسب نباشد زیرا ممکن است افراد احساس کنند علنی برگزار

کردن برنامه و در جریان قرار دادن آنها تنها حالت نمایشی دارد و مدیران یا مالکان شرکت، خود هر جا که لازم بدانند اعمال نظر می‌کنند. بطور کلی این یافته‌ها با نتایج تحقیق هوآنگ (۲۰۰۱) مبنی بر اینکه اگر تصمیمات مربوط به ارتقاء، به تصمیمات سیاسی سازمان وابسته باشد موجب کم شدن تعهد کارکنان به سازمان و احیاناً ترک شغل کارکنان با استعداد خواهد شد همخوانی دارد. در نهایت، به نظر می‌رسد چنانچه در شرکتی که مدیران و مالکان مشترک دارد، برداشت کارکنان از میزان دخیل بودن پارامترهای غیر عینی در انتخاب‌ها، وجود داشته باشد و تغییر ننماید، اجرای گام شناسایی کاندیداها به هر دو روش داوطلبی و انتخاب توسط مدیران، می‌تواند با مسائلی روبرو شود. ممکن است بتوان پیشنهاد داد که در سازمان‌هایی که میزان اعمال نظر مدیران ارشد سازمان در تصمیم‌های مربوط به انتخاب و پرورش افراد زیاد است، اجرای برنامه جانشین‌پروری به روش علنی، اگر همراه با اصلاح روش‌های انتخاب و ارزیابی و پرورش کارکنان همراه نشود، موجب بی‌اعتمادی و کاهش اثرگذاری نتایج در بین کارکنان می‌شود و در نتیجه اجرای غیر علنی برنامه احتمالاً با خسارت‌های کمتری روبرو شود؛ لیکن، در اجرای غیر علنی برنامه نیز در نهایت تنها یک فرد به عنوان جانشین نهایی یک سمت سازمانی انتخاب خواهد شد و ممکن است تنها وقوع نارضایتی‌ها از دیده نشدن عدالت رویه‌ای را به تعویق بیندازد. اگرچه انتخاب نهایی جانشینان سمت‌های کلیدی سازمان، ممکن است در حیطه وظایف مدیریت ارشد شرکت قرار داشته باشد اما در اینجا صحبت از به اشتراک گذاشتن ملاک‌های رشد و ارتقاء، به قصد ایجاد زمینه برای نگاه‌داشت و رضایت سایر کارکنان با استعداد شرکت مطرح می‌باشد.

بطور کلی در چنین حالتی اگر مدیران بخواهند، ممکن است بتوانند از این موقعیت به عنوان فرصتی جهت اصلاح برداشت کارکنان در مورد بسته بودن حلقه مدیریت استفاده نمایند و با کمک از روش داوطلبی در شناسایی کاندیداها و پایبندی به نتایج آن نشان دهند که پارامترهای نانوشته در انتخاب افراد دخیل نمی‌باشد.

گزاره تحقیقاتی ۴: در شرکت‌هایی با مالکان و مدیران مشترک و در صورت ادراک بسته بودن ساختار قدرت، انگیزه کافی برای داوطلب شدن افراد در روش داوطلبی شناسایی کاندیداها وجود ندارد و کارآمدی این روش پایین است.

گزاره تحقیقاتی ۵: در شرکت‌هایی با مالکان و مدیران مشترک و در صورت وجود پارامترهای غیر عینی در انتخاب برای مدیران، کارآمدی هر دو روش داوطلبی و شناسایی کاندیداها توسط مدیران، پایین است.



یکی دیگر از تم‌هایی که در مورد گام شناسایی کاندیدها از مصاحبه‌ها بدست آمد این بود که به دلیل فقدان یا رسمیت پایین سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت (مانند ارزیابی عملکرد و برنامه مسیر شغلی) روش شناسایی کاندیدها توسط مدیران، کارایی پایینی دارد. اما به نظر می‌رسد رسمیت پایین نظام‌های دیگر منابع انسانی مانند ارزیابی عملکرد و مسیر رشد و ارتقاء، در روش داوطلبی نیز تأثیرگذار باشد مگر آنکه کلیه داوطلبان به مرحله بعدی برنامه جانشین‌پروری راه یابند. در غیر اینصورت لازم است از میان همان داوطلبان نیز، انتخاب‌هایی صورت بگیرد که مجدداً به دلیل نبود سیستم ارزیابی عملکرد و سایر ملاک‌های شفاف تصمیم‌گیری برای ارتقاء، ممکن است جو منفی بیان شده در نقل قول مربوطه، همچنان بوجود بیاید. بنابراین به نظر می‌رسد فقدان یا رسمیت پایین سایر نظام‌های منابع انسانی بطور کلی بر کارآمدی گام‌های مرتبط با انتخاب افراد اثر منفی داشته باشد.

*گزاره تحقیقاتی ۶: رسمیت پایین نظام‌های مدیریت منابع انسانی مانند نظام ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی مسیر شغلی، موجب کاهش کارآمدی گام شناسایی کاندیدها به هر دو روش داوطلبی و شناسایی توسط مدیران می‌گردد.*

### روش‌های ارزیابی کاندیدها

در مورد انتخاب ارزیاب داخلی یا بیرونی برای ارزیابی کاندیدها در شغل، اگرچه در صورتی که ارزیاب داخلی بخواهد به ارزیابی کاندیدها پردازد، احتمالاً نیاز به فراگیری اصول ارزیابی عملکرد دارد اما ارزیاب بیرونی نیز نیاز به شناخت تخصصی از شغل دارد که ممکن است این شناخت کافی برای ارزیاب بیرونی میسر نشود و یا زمان بسیار طولانی صرف آن شود. بنابراین به نظر می‌رسد اگر کارکنان دانش‌محور مشاغل بسیار تخصصی داشته باشند ممکن است استفاده از ارزیاب بیرونی برای ارزیابی کاندیدهای جانشین‌پروری مقرون به صرفه نباشد.

*گزاره تحقیقاتی ۷: اگر کارکنان دانش‌محور، مشاغل بسیار تخصصی داشته باشند، استفاده*

*از ارزیاب بیرونی برای ارزیابی عملکرد کاندیدهای جانشین‌پروری مناسب نیست.*

در گام ارزیابی عملکرد، از نتایج مصاحبه‌ها چنین می‌توان استنباط کرد که ممکن است مدیران سازمان به دلیل عدم سابقه استفاده از روش‌های معیارمند ارزیابی عملکرد، یا به دلیل سابقه استفاده غیر مفید از این ابزارها اعتماد کافی به روش‌های ارزیابی عملکرد معیارمند

(تدوین شده بصورت داخلی یا بیرونی) نداشته باشند و بلکه تمایل داشته باشند بر اساس شهود خود افراد را ارزیابی کنند. البته ممکن است علت این پدیده همانطور که کرول و همکارانش (۱۹۹۹) به نقل از مازارول، (۲۰۰۵) پیشنهاد می‌کنند این باشد که بسیاری از مدیر-مالکان در خصوص رسمی‌سازی فرایندهای منابع انسانی مشکوک هستند و ترجیح می‌دهند از روش‌های غیر رسمی که به آنها اعتماد بیشتری دارند استفاده نمایند. در چنین حالتی، ممکن است به نظر برسد اجرای این گام از برنامه جانشین‌پروری بصورت اجرای رسمی ارزیابی عملکرد، به دلیل عدم اقبال به ارزیابی رسمی، برنامه جانشین‌پروری را هم با ناکامی روبرو نماید (البته در نظام‌هایی که دارای رهبری کارزماتیک هستند، ممکن است این نوع رهبری، جایگزین اعتماد به روش‌های ارزیابی رسمی شده و اعتقاد به عدالت سیستم را به همراه داشته باشد). از طرفی با توجه به اندازه و رشد سازمان و نتایج تحقیقات قبلی، مبنی بر رابطه رسمیت فرایندهای مدیریتی با عملکرد کارکردهای مدیریتی، ممکن است به نظر برسد که رسمیت گام ارزیابی عملکرد از برنامه جانشین‌پروری در چنین شرایطی نمی‌تواند پایین باشد. اما در مقابل این استدلال‌ها، هارتمن و اسلپینکر<sup>۵۵</sup> (۲۰۱۱) در مطالعات خود به این نتیجه دست یافتند که رسمیت ارزیابی عملکرد تنها زمانی موجب برداشت وجود عدالت رویه-ای می‌شود که کارکنان در وظایف خود دچار ابهام کمتری باشند. این دو نویسنده این نتیجه تحقیق خود را چنین تبیین کردند که احتمالاً کارکنانی که با ابهام زیادی در انجام وظایفشان روبرو هستند تصور می‌کنند که ارزیابی رسمی برای ارزیابی عملکرد آنها کافی نیست و حتی ناعادلانه می‌باشد و بنابراین برای ارزیابی حوزه‌هایی که به راحتی اندازه‌گیری نمی‌شوند ارزیابی غیر رسمی عادلانه‌تر می‌باشد. نتایج این تحقیقات با استدلال‌های چوده‌ری<sup>۵۶</sup> (۱۹۸۶)، هارتمن (۲۰۰۵) و لو و موزر<sup>۵۷</sup> (۲۰۰۸) (به نقل از هارتمن و اسلپینکر، ۲۰۱۱) همخوانی دارد. اگرچه کارکنان شرکت مورد مطالعه، دانش‌محور بوده‌اند اما نتایج مصاحبه‌ها حاکی از آن است که تمایل زیادی به شفافیت پارامترهای مختلف ارزیابی در بین کارکنان شرکت وجود دارد. بنابراین مشخص نیست که براساس نتایج تحقیق هارتمن و اسلپینکر، آیا میزان ابهام در کار کارکنان این شرکت کم بوده است و یا عامل دیگری در این میان تأثیرگذار بوده است. بنابراین علیرغم تمایل شدید مدیران به ارزیابی‌های شهودی، به دلیل تمایل شدید متقابل کارکنان به ارزیابی‌های عینی، نمی‌توان پیشنهاد داد که ارزیابی غیر رسمی در این شرایط مناسب‌تر می‌باشد.

**پیشنهاد سوال تحقیقاتی ۲:** میزان رسمیت مناسب گام ارزیابی عملکرد در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های با رسمیت پایین و با کارکنان دانش‌محور چه اندازه است؟

### گام آموزش و توسعه

این یافته که کلاس‌های تخصصی مناسب، برای کارکنان نخبه این شرکت وجود ندارد، ممکن است بیش از آنکه به نخبه بودن این کارکنان مرتبط باشد به صنعت با فناوری بالا و تخصص کمیاب موجود در این شرکت مرتبط باشد. اما در خصوص عدم علاقه این کارکنان به حضور در کلاس‌های رسمی آموزش، در مرور ادبیات موضوع به تحقیقی برخورد شده که رسمیت پایین مراحل آموزش و توسعه کارکنان، بویژه در مورد کارکنان دانش‌محور پیشنهاد شده باشد؛ در مقابل، بیکون و هوک (۲۰۰۵) پیشنهاد کرده‌اند که شرکت‌هایی که نیاز به استخدام و آموزش و توسعه کارکنان با مهارت بالا دارند، بطور کلی، بیشتر از سایر سازمان‌ها، فرایندهای پیچیده مدیریت منابع انسانی را بکار می‌گیرند. بنابراین شاید بتوان گفت رسمیت پایین سازمان و وجود کارکنان دانش‌محور با تخصص کمیاب، ممکن است بصورت تجربی منجر به استفاده کمتر از دوره‌های رسمی آموزش شود اما احتمالاً نمی‌توان پیشنهاد داد که این شرکت‌ها به دوره‌های آموزش رسمی نیاز ندارند.

**پیشنهاد سوال تحقیقاتی ۳:** میزان رسمیت مناسب گام آموزش و توسعه در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در سازمان‌های با رسمیت پایین و با کارکنان دانش‌محور چه اندازه است؟

### جمع‌بندی

این تحقیق با هدف طراحی و پیاده‌سازی اثربخش نظام جانشین‌پروری با ملاحظه ویژگی‌های شرکت مورد مطالعه شامل کارکنان دانش‌محور، رسمیت پایین، رشد سریع سازمان و مدیر و مالک مشترک انجام شد. روش کار، بررسی یک مطالعه موردی در زمینه چگونگی طراحی و اجرای بهینه برنامه جانشین‌پروری در آن و سپس ارائه پیشنهادهاى نظری و سؤالات تحقیقاتی در رابطه با یک برنامه جانشین‌پروری اثربخش در شرکت‌های مشابه بود. روش گردآوری داده‌ها نیز مصاحبه با گروهی از افراد مطلع سازمان (از نظر سابقه همکاری با شرکت و نیز اشراف به مسائل کلان و یا عملیاتی شرکت) بوده است. به این ترتیب، این تحقیق، برای پاسخ به سوال اصلی تحقیق که "برای عملی ساختن هر یک از گام‌های برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در شرکت مورد مطالعه (یک شرکت با رسمیت پایین،

رشد سریع، مدیر و مالک مشترک و با کارکنان دانش‌محور) چه روش‌هایی می‌تواند به کار برده شود و به چه دلیل؟" هدایت شد.

محدودیت‌هایی که این تحقیق با آنها روبرو بوده است اول آن است که تنها یک مطالعه موردی مبنای بررسی تناسب روش‌های اجرای برنامه جانشین‌پروری قرار گرفته است در حالیکه برای توسعه نظریه با روایی بیشتر، به مطالعات موردی چندگانه نیاز است (آیزنهاردت و گرینر، ۲۰۰۷). هدایت مطالعات موردی دیگر با ویژگی یا ویژگی‌های مشابه این شرکت می‌تواند منجر به دیتای غنی‌تر و نتایج معتبرتری شود. محدودیت دوم این بوده است که برای شناخت ویژگی‌های شرکت، تنها اطلاعات حاصل از مصاحبه‌ها مورد توجه قرار گرفتند. در حالیکه تحقیقات کمی نیز در این رابطه می‌توانند اعتبار برخی مطالب مصاحبه‌ها را افزایش دهند. سوم، در این تحقیق، به موضوع جانشین‌پروری در شرکت مورد مطالعه بصورت کلی نگاه شده است و مشاغل مختلف، مورد بررسی خاص قرار نگرفتند. ممکن است طراحی برنامه برای مشاغل مختلف در این شرکت، تفاوت‌هایی با این نگاه کلی داشته باشد. دستاوردی که این تحقیق برای این حوزه تحقیقاتی داشته است اولاً آن است که یک تحقیق نظام‌مند در حوزه امکان‌سنجی استفاده از نظام جانشین‌پروری در یک شرکت ایرانی محسوب می‌شود. زیرا این تحقیق، گام‌های یک برنامه‌ریزی جانشین‌پروری را به همراه روش‌های ممکن اجرا به شکلی نظام‌مند مورد بررسی قرار داده و نیز به این برنامه به دیده یک کل، با اجزای مشخص و روابط مشخص بین آنها نگریسته است. علاوه بر این، این تحقیق سعی کرده است که اگر شرایط رسمیت پایین، رشد سریع سازمان، مدیریت و مالکیت مشترک سازمان و وجود کارکنان دانش‌محور در سازمان، بر چگونگی پیاده‌سازی بهینه گام-های اجرای برنامه جانشین‌پروری اثر می‌گذارد آن را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار دهد، بطوریکه احتمالاً در شرکت‌های با ویژگی‌های مشابه قابل استفاده باشد. با جمع‌بندی گزاره‌های تحقیقاتی که در قسمت بحث به آنها پرداخته شد و در صورتی که تحقیقات بعدی نیز، از این نتایج پشتیبانی کنند، می‌توان چنین پیشنهاد داد که در شرکت‌هایی که رسمیت پایین دارند، احتمالاً شناسایی مشاغل کلیدی به روش پرسش از مدیران روش سودمندی می‌باشد و روش استفاده از نمودار سازمانی در شرکت‌های با رشد سریع و استفاده از روش بررسی عواقب ترک خدمات‌ها در شرکت‌های با رسمیت پایین، احتمالاً مناسب نباشند. همچنین پیشنهاد می‌شود در شرکت‌هایی که کارکنان دانش‌محور، مشاغل بسیار تخصصی دارند، احتمالاً استفاده از ارزیاب بیرونی برای ارزیابی عملکرد کاندیداها (مگر برای طراحی

اصول اولیه ارزیابی) مناسب نباشد. همچنین، در صورت مشترک بودن مالکیت و مدیریت شرکت‌ها و در صورتی که پارامترهای انتخاب افراد در مراحل مختلف برنامه جانشین‌پروری قابلیت اعلان عمومی نداشته باشد، این موضوع بر کارآمدی اجرای گام شناسایی کاندیداها به هر روش، و نیز در اجرای علنی یا غیر علنی برنامه، می‌تواند اثرات منفی داشته باشد. علاوه بر این، رسمیت پایین سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی نیز ممکن است باعث کاهش کارآمدی گام شناسایی کاندیداها به هر دو روش داوطلبی و شناسایی توسط مدیران گردد. در خصوص میزان رسمیت ارزیابی عملکرد کاندیداها و آموزش و توسعه کارکنان، و نیز تأثیرات حضور کارکنان دانش‌محور در سازمان بر میزان استقبال از روش داوطلبی یا روش انتخاب کاندیدا توسط مدیران، در شرایط مطرح شده‌ی این شرکت، بررسی‌های بیشتری مورد نیاز است و سوالات تحقیق مرتبط مطرح شده است.

پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی، بررسی پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری در شرکت-های دیگری با ویژگی‌های مشابه این شرکت صورت بگیرد تا امکان ارائه گزاره‌های تحقیقاتی قوی‌تر و نیز داشتن فرضیه‌های کامل‌تر و مستدل‌تر برای آزمون فراهم شود. همچنین می‌توان در تحقیقات بعدی، امکان سنجی اجرای برنامه جانشین‌پروری را در شرکتی که قبلاً تجربه جانشین‌پروری را داشته، هدایت نمود و بر این مبنای نظریه‌هایی از یافته‌های حاصل شده، پیشنهاد داد و نتایج بدست آمده را با نتایج این مقاله مقایسه کرده تا بتوان نظریه‌ای با روایی بیشتر تدوین نمود. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود تحقیقات کمی برای تأیید یا رد گزاره‌های تحقیقاتی که در این مطالعه مطرح شدند و همچنین مواردی که امکان جمع‌بندی قطعی و ارائه گزاره تحقیقاتی در مورد آنها ممکن نبود صورت بگیرد.

## پی‌نوشت‌ها

- |                                 |    |   |
|---------------------------------|----|---|
| 1. Succession planning          | 33 | Mayson & Barrett                        |
| 2. Theme Analysis               | 34 | Daft                                    |
| 3. Rothwell                     | 35 | Hage                                    |
| 4. Huang                        | 36 | Ganesh & Joseph                         |
| 5. Ananthanarayanan             | 37 | Bacon & Hoque                           |
| 6. Lu & Lv                      | 38 | Rutherford, Buller & McMullen           |
| 7. Agrawal, khatri & Srinivasan | 39 | Barringer, Jones & Neubaum              |
| 8. Saunders & Chan              | 40 | Delmar, Davidsson & Gartner             |
| 9. Katzell                      | 41 | Carroll, Marchington, Earnshaw & Taylor |
| 10. Kotey & Slade               |    |   |
| 11. Huemann, Keegan & Turner    | 42 | Friedman                                |

12. Sambrook	43 Eisenhardt	
13. Griffeth, Allan & Barrett	44 Graebner	
14. Lee & Maurer	45 Yin	
15. Williamson	46 Purposeful Sampling	
16. Mazzarol	47 Sufficiency	
17. Dessler	48 Seidman	
18. Topper	49 Saturation	
۱۹. مشاغل کلیدی سازمان، مشاغل هاستند که به شکل عملیاتی، راهبردی یا هر دو تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر فعالیت‌های سازمان دارند (راثول، ۲۰۰۰).	50 Braun & Clarke	
20. Benchmark	51 Roberts & Taylor	۵۲ در تحقیقات کیفی به روش تجزیه و تحلیل تم‌ها، نقل قول‌های مرتبط با هر مفهوم و یا تم در گزارش منعکس می‌شوند. لکن به دلیل جلوگیری از افزایش زیاد حجم مقاله، تنها نقل قول‌هایی آورده شده‌اند که ضرورت بیشتری داشته‌اند.
21. Lindholm	53 Procedural justice	۵۴ عدالت رویه‌ای، عدالتی است در مورد فرایندها و رویه‌هایی که توزیع پاداش‌ها (از هر نوع) را تعیین می‌کند. در رفتار سازمانی عمدتاً روی برداشت افراد از انواع عدالت بررسی می‌شود(رایبیز، ۲۰۰۱).
22. Yang, Wu, Shu, & Yang		
23. Getty		
24. Cantor		
25. Assessment centers		
۲۶. مراکز ارزیابی نام محلی برای انجام ارزیابی‌ها نیست بلکه فرایندی است که در آن شبیه‌سازی از شرایط واقعی شغل مورد نظر ایجاد می‌شود و از خلال این فرایند مشخص می‌شود که افراد چه شایستگی‌هایی دارند (راثول، ۲۰۰۵).		
27. Pool of Candidates	55 Patan	
28. Dynamic	56 Vroom	
29. Pollitt	57 Harmann & Slapnicar	
30. Shenkman	58 Choudhury	
31. Groves	59 Lau & Moser	
۳۲. شرکتهای متوسط، اغلب شرکتهای با اندازه کمتر از ۲۰۰ معرفی شده و در برخی مطالعات تا اندازه ۵۰۰ نفر کارمند نیز در نظر گرفته شده است.		

## منابع

- Agrawal, N. M., Khatri, N., & Srinivasan, R. (2011). Managing growth: Human resource management challenges facing the Indian software industry. *Journal of World Business*.
- Anathanarayanan, L. (2001). Essays on management turnover and succession planning: A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Philosophy. Arizona State of university.

- Bacon, N., & Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. *International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1976–1999.
- Barringer, B. R., Jones, F. F., & Neubaum, D. O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20, 663-687.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3, 77- 101.
- Cantor, P. (2005). Succession planning: Often requested, rarely delivered. *Ivey Business Journal Online*, January-February.
- Daft, R. L. (2001). *Essentials of organizational theory and design*. Ohio: South Western. 2nd Ed.
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18, 189-216.
- Dessler, G. (2011). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall, 13th Ed.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Journal*, 14 (4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32.
- Friedman, S. D., (1986). Succession systems in large corporations: Characteristics and correlates of performance. *Human Resource Management*, 25: 2, 191-213.
- Ganesh, S.S. & Joseph, J. (2011). Exploring perceived organizational formalization and performance review system complexity as predictors of executive alienation in performance review systems. *IIMB Management Review*, 1-10.
- Getty, C. (1993). Planning successfully for succession planning. *Training & Development*, November, 31-33.
- Groves, K. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26 (3), 239-260.
- Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Barrett, R. (2006). Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model. *Human Resource Management Review*, 16, 490-507.

- Hartmann, F., & Slapnicar, S. (2011). The perceived fairness of performance evaluation: The role of uncertainty. *Management Accounting Research*
- Huang, T. (2001). Succession management systems and human resource outcomes. *International Journal of Manpower*, 22(8), 736-747.
- Huemann, M., Keegan, A., & Turner, J. R. (2007). Human resource management in the project-oriented company: A review. *International Journal of Project Management*, 25, 315-323.
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal human resource practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*, 43 (1) 16-40.
- Lee, T. W., & Maurer, S. T. (1997). The retention of knowledge workers with the unfolding model of voluntary turnover. *Human Resource Management Review*, 7 (3), 247-275.
- Lu, J., & Lv, Y. (2011). Research of Electric Power Enterprise Knowledge Workers' Incentive Based on Fuzzy Model. *Procedia Engineering*, 16, 695 – 701.
- Mazzarol, T. (2003). A model of small business HR growth management. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 9 (1), 27-49.
- Mayson, S. & Barrett, R. (2006). The 'science' and 'practice' of HRM in small firm. *Human Resource Management Review*, 16, 447-455.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2009). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice hall. 13th Ed.
- Rothwell, W.J. (2005). *Effective succession planning*. New York: AMACOM Books. 3rd Ed.
- Rothwell, W. J. & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modeling, and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3 (2), 90-105.
- Rutherford, M. W., Buller, P. F., & McMullen, P. R. (2003). Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms. 335. *Human Resource Management*, 42 (4), 321-335.
- Sambrook, S. (2005). Exploring succession planning in small, growing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (4), 579-594.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research, A guide for Researchers in Education and the social sciences*. New York and London: Columbia University. 3rd Ed.
- Shenkman, M. H. (2005). Mentor, don't just manage, your next round of leaders. *Handbook of Business Strategy*, 12 (1), 231-234.



- Pollitt, D. (2005). Leadership succession planning affects commercial success. *Human Resource Management International Digest*, 13 (1), 36-38.
- Topper, W. W. (2006). Leadership change in privately controlled business: A Delphi study of succession planning best practice: A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Philosophy, Capella University School of Business and Technology.
- Vroom, V. (1994). *Work and motivation*, Jossey Bass.
- Yang, B., Wu, B., Shu, P. & Yang, M. (2006). On establishing a core competency identifying model: A value-activity and process oriented approach. *Industrial management & data systems*, 106(1), 60-80.
- Yin, R. K. 2003. *Case study research: Design and methods*, (2nd ed.). Sage.
- راث‌ول، ویلیام. (۲۰۰۰). برنامه‌ریزی جانشینی مؤثر: حصول اطمینان از تداوم رهبری و پرورش از درون سازمان. احمدرضا حراف. انتشارات شرکت ملی صنایع پتروشیمی. (۱۳۸۳).

<sup>1</sup>Succession planning

<sup>2</sup>Theme Analysis

<sup>3</sup>Rothwell

<sup>4</sup>Huang

<sup>5</sup>Ananthanarayanan

<sup>6</sup>Lu & Lv

<sup>7</sup>Agrawal, khatri & Srinivasan

<sup>8</sup>Saunders & Chan

<sup>9</sup>Katzell

<sup>10</sup>Kotey & Slade

<sup>11</sup>Huemann, Keegan & Turner

<sup>12</sup>Sambrook

<sup>13</sup>Griffeth, Allan & Barrett

<sup>14</sup>Lee & Maurer

<sup>15</sup>Williamson

<sup>16</sup>Mazzarol

<sup>17</sup>Dessler

<sup>18</sup>Topper

<sup>۱۹</sup> مشاغل کلیدی سازمان، مشاغلی هستند که به شکل عملیاتی، راهبردی یا هر دو تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر فعالیت‌های سازمان دارند (راثول، ۲۰۰۰).

<sup>20</sup>Benchmark

<sup>21</sup>Lindholm

<sup>22</sup>Yang, Wu, Shu, & Yang

<sup>23</sup>Getty

<sup>24</sup>Cantor

<sup>25</sup>Assessment centers

مراکز ارزیابی نام محلی برای انجام ارزیابی‌ها نیست بلکه فرایندی است که در آن شبیه‌سازی از شرایط واقعی شغل مورد نظر ایجاد می‌شود و از خلال این فرایند مشخص می‌شود که افراد چه شایستگی‌هایی دارند (راثول، ۲۰۰۵).

<sup>26</sup>Pool of Candidates

<sup>27</sup>Dynamic

<sup>28</sup>Pollitt

<sup>29</sup>Shenkman

<sup>30</sup>Groves

<sup>۳۱</sup> شرکت‌های متوسط، اغلب شرکت‌های با اندازه کمتر از ۲۰۰ معرفی شده و در برخی مطالعات تا اندازه ۵۰۰ نفر کارمند نیز در نظر گرفته شده است.

<sup>32</sup>Mayson & Barrett

<sup>33</sup>Daft

<sup>34</sup>Hage

<sup>35</sup>Ganesh & Joseph

<sup>36</sup>Bacon & Hoque

<sup>37</sup>Rutherford, Buller & McMullen

<sup>38</sup>Barringer, Jones & Neubaum

<sup>39</sup>Delmar, Davidsson & Gartner

<sup>40</sup>Carroll, Marchington, Earnshaw & Taylor

<sup>41</sup>Friedman

<sup>42</sup>Eisenhardt

<sup>43</sup>Graebner

<sup>44</sup>Yin

<sup>45</sup>Purposeful Sampling

<sup>46</sup>Sufficiency

<sup>47</sup>Seidman

<sup>48</sup>Saturation

<sup>49</sup>Braun & Clarke

<sup>50</sup>Roberts & Taylor

<sup>۵۱</sup> در تحقیقات کیفی به روش تجزیه و تحلیل تم‌ها، نقل قول‌های مرتبط با هر مفهوم و یا تم در گزارش منعکس می‌شوند. لکن به دلیل جلوگیری از افزایش زیاد حجم مقاله، تنها نقل قول‌هایی آورده شده‌اند که ضرورت بیشتری داشته‌اند.

<sup>52</sup>Procedural justice

عدالت رویه‌ای، عدالتی است در مورد فرایندها و رویه‌هایی که توزیع پاداش‌ها (از هر نوع) را تعیین می‌کند. در رفتار سازمانی عمدتاً روی برداشت افراد از انواع عدالت بررسی می‌شود (رابینز، ۲۰۰۱).

<sup>53</sup>Patan

<sup>54</sup>Vroom

<sup>55</sup>Harmann & Slapnicar

<sup>56</sup>Choudhury

<sup>57</sup>Lau & Moser

## منابع:

Agrawal, N. M., Khatri, N., & Srinivasan, R. (2011). Managing growth: Human resource management challenges facing the Indian software industry. *Journal of World Business*.

Anathanarayanan, L. (2001). Essays on management turnover and succession planning: A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Philosophy. Arizona State of university.

Bacon, N., & Hoque, K. (2005). HRM in the SME sector: valuable employees and coercive networks. *International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1976–1999.

Barringer, B. R., Jones, F. F., & Neubaum, D. O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20, 663-687.

- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3, 77- 101.
- Cantor, P. (2005). Succession planning: Often requested, rarely delivered. *Ivey Business Journal Online*, January-February.
- Daft, R. L. (2001). *Essentials of organizational theory and design*. Ohio: South Western. 2nd Ed.
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18, 189-216.
- Dessler, G. (2011). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall, 13th Ed.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Journal*, 14 (4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32.
- Friedman, S. D., (1986). Succession systems in large corporations: Characteristics and correlates of performance. *Human Resource Management*, 25: 2, 191-213.
- Ganesh, S.S. & Joseph, J. (2011). Exploring perceived organizational formalization and performance review system complexity as predictors of executive alienation in performance review systems. *IIMB Management Review*, 1-10.
- Getty, C. (1993). Planning successfully for succession planning. *Training & Development*, November, 31-33.
- Groves, K. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26 (3), 239-260.
- Griffeth, R. W., Allen, D. G., & Barrett, R. (2006). Integration of family-owned business succession with turnover and life cycle models: Development of a successor retention process model. *Human Resource Management Review*, 16, 490-507.
- Hartmann, F., & Slapnicar, S. (2011). The perceived fairness of performance evaluation: The role of uncertainty. *Management Accounting Research*
- Huang, T. (2001). Succession management systems and human resource outcomes. *International Journal of Manpower*, 22(8), 736-747.
- Huemann, M., Keegan, A., & Turner, J. R. (2007). Human resource management in the project-oriented company: A review. *International Journal of Project Management*, 25, 315-323.
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal human resource practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*, 43 (1) 16-40.
- Lee, T. W., & Maurer, S. T. (1997). The retention of knowledge workers with the unfolding model of voluntary turnover. *Human Resource Management Review*, 7 (3), 247-275.
- Lu, J., & Lv, Y. (2011). Research of Electric Power Enterprise Knowledge Workers' Incentive Based on Fuzzy Model. *Procedia Engineering*, 16, 695 – 701.
- Mazzarol, T. (2003). A model of small business HR growth management. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 9 (1), 27-49.

- Mayson, S. & Barrett, R. (2006). The 'science' and 'practice' of HRM in small firm. *Human Resource Management Review*, 16, 447-455.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2009). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice hall. 13th Ed.
- Rothwell, W.J. (2005). *Effective succession planning*. New York: AMACOM Books. 3rd Ed.
- Rothwell, W. J. & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modeling, and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3 (2), 90-105.
- Rutherford, M. W., Buller, P. F., & McMullen, P. R. (2003). Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms. 335. *Human Resource Management*, 42 (4), 321-335.
- Sambrook, S. (2005). Exploring succession planning in small, growing firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12 (4), 579-594.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research, A guide for Researchers in Education and the social sciences*. New York and London: Columbia University. 3rd Ed.
- Shenkman, M. H. (2005). Mentor, don't just manage, your next round of leaders. *Handbook of Business Strategy*, 12 (1), 231-234.
- Pollitt, D. (2005). Leadership succession planning affects commercial success. *Human Resource Management International Digest*, 13 (1), 36-38.
- Topper, W. W. (2006). Leadership change in privately controlled business: A Delphi study of succession planning best practice: A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Philosophy, Capella University School of Business and Technology.
- Vroom, V. (1994). *Work and motivation*, Jossey Bass.
- Yang, B., Wu, B., Shu, P. & Yang, M. (2006). On establishing a core competency identifying model: A value-activity and process oriented approach. *Industrial management & data systems*, 106(1), 60-80.
- Yin, R. K. 2003. *Case study research: Design and methods*, (2nd ed.). Sage.
- راشل، ویلیام. (۲۰۰۰). برنامه‌ریزی جانشینی مؤثر: حصول اطمینان از تداوم رهبری و پرورش از درون سازمان. احمدرضا حراف. انتشارات شرکت ملی صنایع پتروشیمی. (۱۳۸۳).