



الگوی جانشین‌پروری برای بانک‌های ایران: یک مطالعه پدیدارشناسی

ژیلا محمدی^۱

داریوش غلامزاده^۲

وحیدرضا میرابی^۳

احمد ودادی^۴

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۱۵ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۵/۳۱

چکیده

صاحب‌نظران موضوع جانشین‌پروری را از مهم‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌های امروزی به‌ویژه بانک‌ها می‌دانند و بر این باورند که اگر سازمان‌ها برنامه‌های مدون استراتژیک برای جانشین‌پروری نداشته باشند، با مشکلات زیادی در آینده روبرو خواهند شد. هدف این مطالعه ارائه الگوی مناسب برنامه‌های جانشین‌پروری در بانک‌های ایران بود. روش پژوهش به صورت کیفی و از نوع پدیدارنگاری بود. گردآوری اطلاعات به روش میدانی و با شیوه مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته انجام شد. حجم نمونه تعداد ۱۲ نفر از خبرگان و متخصصان بودند که به روش گلوله برفی انتخاب شدند. ابعاد و مولفه‌ها به روش کدگذاری (باز، محوری، انتخابی) شناسایی شدند. در این مطالعه عوامل راهبردی، مدیریت استعداد، حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد، عوامل فرهنگی و برنامه‌های آموزشی-توسعه‌ای به‌عنوان الزامات جانشین‌پروری، عوامل اطلاعاتی - تکنولوژیکی و عوامل فردی - انگیزشی به‌عنوان عوامل تسهیل‌کننده و مدیریت مسیر شغلی، مدیریت عملکرد و منابع - زیرساخت‌ها به‌عنوان شرایط زمینه‌ای شناسایی شدند. نتیجه‌گیری نهایی اینکه فرایند جانشین‌پروری از یک سازمان به سازمان دیگر متفاوت است و بانک‌ها هم از این امر مستثنی نیستند و باید در فرآیند جانشین‌پروری تمامی جوانب مد نظر قرار گیرد.

کلمات کلیدی

جانشین‌پروری، بانک‌های ایرانی، مطالعه پدیدارشناسی

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. j.mohamadi82@gmail.com

۲- گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) Golamzadeh33@yahoo.com

۳- گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. vrmirabi@yahoo.com

۴- گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. Ahvedadi@gmail.com

در دنیای پر رقابت امروزی برای دستیابی به استعدادها، سازمان‌ها باید دیدگاهی فراتر از جایگزینی ساده نیروی کار داشته باشند (تابلی و همکاران، ۱۳۹۳). استراتژی‌های مدیریت جانشین‌پروری همانگونه که باید کارکنان را برای دستیابی به هدف‌های شغلی خود توانمند سازد باید بر روی توسعه کارکنان نیز برای دستیابی به هدف‌های سازمانی متمرکز باشند (سلاجقه، خسروپور، و نیک‌پور ۱۳۹۱).

گسترش سریع و تهاجمی بازار جهانی، فشارهای زیادی به منظور شناسایی افرادی که دارای مهارت‌های مناسب بوده و توانایی‌های بالقوه هدایت سازمان را در آینده در اختیار خواهند داشت، بر سازمان‌ها وارد آورده است. رشد اقتصاد رقابتی و تغییر جمعیتی نیروی کار، رقابت شدیدی برای کارکنان ماهر ایجاد کرده، که وجود نظام مدیریت جانشین‌پروری برای جذب، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی با استعداد را برای منصب‌های کلیدی سازمان ضروری ساخته است (دانیالی ده حوض، علامه، و صفری ۱۳۹۸). از طرف دیگر با بالا رفتن سن اکثر مدیران امروز و نزدیک شدن به سن بازنشستگی، سازمان‌ها با چالش کمبود مهارت و دانش مواجه می‌شوند (دیلانگ^۱، ۲۰۱۴). با بوجود آمدن این مشکل، یعنی نایاب شدن استعدادها، سازمان‌ها ناگزیرند نظام مدیریت جانشین‌پروری را برای شناسایی و توسعه کارکنان بتوان اجرا کنند (سرمد و حاج‌آقایی ۱۳۸۷).

می‌توان گفت یکی از مسائل مهم برای هر سازمان و ذینفعان آن مسئله جانشین (چه کسانی هدایت سازمان‌ها را در آینده بر عهده خواهند گرفت) می‌باشد (روتول و همکاران^۲، ۲۰۱۵، ص ۲۸). هدف از یک برنامه جانشین‌پروری در سازمان‌های ایرانی، آماده سازی نیروهای مستعد داخل سازمان برای تصدی مشاغل کلیدی در صورت لزوم است (نجفی، محمدعرازی، و حسنی ۱۳۹۶). همچنین فرآیندی است که طی آن کارمندان مناسب برای تصدی پست‌های مدیریتی رده بالا و کلیدی یک سازمان از میان افراد واجد شرایط و با استعداد انتخاب می‌شوند (هیت، آیرلند و هاسکیسون^۳، ۲۰۱۴، ص ۳۷۸).

در برنامه‌های جانشین‌پروری با توجه به وجود دیدگاه‌های متفاوت؛ مولفه‌های مختلفی تاثیرگذار هستند که از آن جمله می‌توان به صلاحیت‌ها (اعم از ثابت یا ساختاری، انعطاف پذیر یا پویا) (رئیس‌پور و همکاران، ۱۳۹۶) (نورادی^۴، ۱۹۹۷؛ چادوهری و بابینداس^۵، ۲۰۲۰؛ جگسون و دان جنسون^۶، ۲۰۲۱)، شناسایی استعداد (چه برای سمت‌های مدیریت ارشد و چه برای موقعیت‌های کلیدی در کل سازمان) (هیلز^۷، ۲۰۰۹؛ استادلر^۸، ۲۰۱۱؛ کنون و مگجی^۹، ۲۰۱۱؛ رایت^{۱۰}، ۲۰۱۵؛ هیلدبرند^{۱۱}، ۲۰۱۶)، توسعه کارکنان (برای تمامی کارمندان یا افراد کلیدی) (هانگ^{۱۲}، ۲۰۰۱؛ براتون^{۱۳}، ۲۰۰۸؛ هال الیس^{۱۴}، ۲۰۱۵) و ایجاد فرهنگ رهبری در تمام سطوح سازمان (در مقابل تعریف دقیق تر رهبری فقط برای افرادی که

الگوی جانشین‌پروری برای بانک‌های ایران/محمدی، غلامزاده، میرابی و ودادی

در موقعیت‌های خاص هستند (مگ میلان، ۲۰۰۰؛ هارگریوز، ۲۰۰۵؛ گروانز، ۲۰۰۷) اشاره کرد. از سوی دیگر وجود بسترهای مناسب برای استقرار و اجرای موفق هر برنامه به ویژه برنامه جانشین‌پروری از ضروریات و الزامات یک سازمان است (رهگذر و یوسفی ۱۳۹۸).

در سال‌های اخیر صنعت بانکداری در ایران با فراز و فرودهای فراوانی روبرو بوده و از رشد و گسترش روزافزونی برخوردار بوده است. در نگاه اول به نظر می‌رسد که مشاغل موجود در این حرفه دارای ماهیت روتین و تکراری هستند اما برخلاف تصور؛ ساختار سازمانی، واحدهای ستادی و صف بانک‌ها دارای مشاغل متعدد مدیریتی و تخصصی حساس هستند که برای سیاستگذاری، تصمیم‌گیری و پیشبرد اهداف بانک‌ها به شدت نیازمند سرمایه انسانی توانمند، متخصص و با استعداد می‌باشند تا در این فضای پیچیده و پرقیب؛ اهداف بانک‌ها را محقق سازند (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۸). در این اوضاع پیچیده و رقابت‌تنگ‌تنگی که بین بانک‌ها وجود دارد؛ کمترین خطا می‌تواند مشکلات جبران‌ناپذیری نه تنها برای خود بانک‌ها بلکه برای مشتریان آنها نیز به بار آورد. یکی راه‌های پیشگیری از این کار آینده‌نگری و پیش‌بینی نیازهای آینده است که از جمله این موارد می‌توان به جانشین‌پروری اشاره کرد.

پژوهش‌های قبلی نشان داده‌اند که ۵۱ درصد از متخصصان منابع انسانی فعالیت‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی را به خوبی نمی‌شناسند و فقط ۲۱ درصد از آنها این برنامه را به طور رسمی اجرا می‌کنند (زین‌الدینی بیدمشکی، عدلی، و وزیری ۱۳۹۳). بر این اساس صاحب‌نظران موضوع جانشین‌پروری را از مهمترین چالش‌های پیش روی سازمان‌های امروزی به ویژه بانک‌ها می‌دانند و بر این باورند که اگر سازمان‌ها برنامه‌های مدون استراتژیک برای جانشین‌پروری به ویژه پست‌های کلیدی مانند مدیران ارشد و نقش‌هایی نظیر رهبری نداشته باشند، با مشکلات زیادی در آینده و پیشبرد اهداف خود خواهند داشت. بنابراین هدف از مطالعه حاضر ارائه الگوی مناسب برنامه‌های جانشین‌پروری در بانک‌های ایران است.

مبانی نظری

مفهوم جانشین‌پروری

جانشین‌پروری تلاشی برای برنامه‌ریزی در خصوص تعداد مناسب و باکیفیت مدیران و کارکنان با مهارت کلیدی در جهت پوشش بازنشستگی، مرگ، بیماری جدی یا ارتقاء، و هر موقعیت جدیدی تعریف می‌شود که ممکن است در برنامه‌های آینده سازمان ایجاد گردد. این تعریف در برگیرنده رشد توانایی بالقوه سازمان و استراتژی موجود یک مدیر است (سامبروگ^{۱۵}، ۲۰۰۵). جانشین‌پروری یک برنامه تعمدی برای آماده کردن سازمان و کارکنان در جهت پست‌های بالاتر است (نوتال، فالکنر و رابرتس^{۱۶}،

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

۲۰۰۷) از نظر سوکاپری^{۱۷} (۲۰۱۶) دانشجویان پروری شناسایی شکاف موجود بین نیروی کار و آینده است. هایش^{۱۸} (۲۰۰۸) دانشجویان پروری را این گونه تعریف می‌کند: برنامه‌ای که در آن یک یا چند دانشجویان برای پست‌های کلیدی انتخاب می‌شوند، مسیر شغلی خود را طی می‌کنند و فعالیت‌های بهسازی برای دانشجویان اعمال می‌گردد.

مدل‌های برنامه‌ریزی و مدیریت دانشجویان پروری

به منظور اجرای مدیریت و برنامه‌ریزی دانشجویان پروری در عرصه‌های سازمانی مدل‌های مختلفی وجود دارند که می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

مدل مرشد - مریدی

برای توسعه مدیریت در سازمان‌ها و انتقال دانش و تجربه کاری مدیران به نسل‌های بعدی، یکی از روش‌ها؛ شناسایی و انتخاب افراد با استعداد است که به این روش مدل مرشد - مریدی گفته می‌شود (کتلی^{۱۹}، ۱۹۹۷). رابطه مرشد - مریدی بستری را فراهم می‌سازد تا تعامل بین کارکنان مجرب و کم تجربه برقرار گردد و طی فرآیند یادگیری مشاهده‌ای دانش، تجربه و اندوخته‌های حرفه‌ای و شغل افراد مجرب به افراد کم تجربه انتقال یابد و افراد شایستگی لازم جهت احراز پست مزبور را به دست آورند (قلی‌پور و اسماعیلی شهمیرزادی ۱۳۸۹). روش مرشد - مریدی یکی از روش‌های موجود برای پرورش مدیران و توسعه دادن مهارت‌های آن‌ها است تا از طریق آن بتوان دانشجویان مناسبی را برای سازمان تربیت نمود. مرشد - مریدی (مرشدگری) یک رابطه بین مرشد با تجربه‌تر و دارای مهارت بیشتر با مرید کم تجربه و دارای مهارت کم‌تر می‌باشد که از طریق این رابطه تجارب و مهارت‌های مجربین به مدیران انتقال می‌یابد (باندوران^{۲۰}، ۱۹۸۶). امروزه مرشد - مریدی در بسیاری از سازمان‌ها به عنوان ابزاری جهت کسب مزیت رقابتی به شمار می‌آید. برنامه‌های مرشد - مریدی اعم از رسمی و غیر رسمی منافعی را برای مرشد، مرید و سازمانی که آنها در آن کار می‌کنند به همراه خواهد داشت. برنامه‌های مرشد - مریدی در فرآیند اجرایی شدن توسعه رهبری و مدیریت به عنوان یک ابزار کلیدی آموزش و توسعه منابع انسانی به شمار می‌آید. رهبران بزرگ متولد نمی‌شوند آن‌ها خود ساخته نیستند بلکه رهبران از آموزش‌های مرشد - مریدی مناسب خلق می‌شوند. نیازهای تربیتی و حرفه‌ای هر دسته از مدیران یا رهبران به شایستگی‌هایی که از آنان انتظار می‌رود و آن‌چه تاکنون کسب کرده‌اند بستگی دارد. با این همه لازم است تربیت و پرورش مدیران و رهبران را یک فرآیند مداوم به شمار آورد. رابطه مرشد - مریدی متشکل از یک مرشد و یک مرید است که هر دو به طور غیر رسمی رابطه خود را ایجاد

الگوی جانشین‌پروری برای بانک‌های ایران/محمدی، غلامزاده، میرابی و ودادی

کرده‌اند. رسمی کردن این رابطه باید از طریق تبیین برنامه‌های مرشد - مریدی رسمی از سوی سازمان صورت بگیرد (مغنی ۱۳۹۳، ص ۵).

- مدل کانال رهبری

گاهی اوقات استخدام یک مدیر از خارج سازمان می‌تواند تنها گزینه برای پر کردن جای خالی مدیران در کوتاه مدت باشد. با این حال بر اساس نظر چاران و همکاران^{۲۱} (۲۰۱۱) برای جانشین‌پروری مدیران در بلند مدت باید رهبران ماهر و بااستعداد در داخل سازمان شناسایی، پرورش و آماده گردند.

در مدل کانال رهبری توجه به چند نکته مهم است: اول اینکه به افراد با تجربه به عنوان رهبران بالقوه سازمان نگاه ویژه شود. دوم اینکه افراد با استعداد مدیریتی بالقوه در کنار مدیران شایسته و ماهر کنونی قرار داده شوند تا تجارب لازم توسط آنها کسب گردد. سوم اینکه افراد مستعد و توانمند در کنار افراد نخبه و نوآور قرار داده شوند، این کار نه تنها باعث تشویق افراد مستعد می‌شوند بلکه آنها فراتر از دانش موجود حرکت می‌کنند. بر اساس این مدل هدایت از میان هر مسیر به مسیر بعدی نیازمند آموختن شیوه جدید اداره کردن و رهبری است. در هر مسیر از کانال رهبری باید سه حوزه الزامات مهارت، استفاده از زمان و ارزش‌های کاری دنبال شود. منظور از الزامات مهارت؛ قابلیت‌های مورد نیاز جدید برای انجام مسئولیت‌های جدید است. استفاده از زمان یعنی اینکه فرد بیاموزد در چارچوب‌های زمانی جدید مختص به هر مسیر فعالیت کند. و نهایتاً ارزش‌های کاری یعنی اینکه فرد در هر مسیر بیاموزد که ارزشهای کاری مربوط به آن مسیر کدامند و به آنها هم احترام بگذارد (دروتر و چاران^{۲۲}، ۲۰۰۱).

مدل ستاره هفت پر

در این مدل رویکرد مطابقت وضعیت داخلی و خارجی، هم راستایی برنامه جانشین‌پروری با سایر برنامه‌های سازمان و حرکت سازمان از طریق چرخه حیات توسعه به سمت جانشین‌پروری مورد تاکید است. این مدل از هفت مرحله تشکیل شده است: اولین مرحله ایجاد تعهد می‌باشد. بدین معنی که مدیران سازمان باید نسبت به برنامه جانشین‌پروری به صورت نظام‌مند تعهد داشته و در اجرای آن اهتمام لازم را داشته باشند. مرحله دوم ارزیابی الزامات کار فعلی است. در این مرحله تصمیم‌گیران سازمان ملزم به ارزیابی الزامات کار فعلی در سمت‌های کلیدی هستند. در این مرحله باید مشخص شود سمت‌های کلیدی مدیریتی در کجای سازمان موجود است و از یک یا چند رویکرد برای تعیین الزامات استفاده کنند. مرحله سوم ارزیابی عملکرد فردی است. یعنی اینکه افراد برای احراز شرایط ارتقا باید مشاغل فعلی

الگوی جانشین‌پروری برای بانک‌های ایران/محمدی، غلامزاده، میرابی و ودادی

- ابعاد و مؤلفه‌های الگوی برنامه‌های جانشین‌پروری در بانک‌های ایران کدام‌اند؟

روش شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر به صورت کیفی و از نوع پدیدارنگاری و بر حسب هدف از نوع توسعه‌ای است. گردآوری اطلاعات به روش میدانی و با شیوه مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته انجام شد. در این تحقیق با ۱۲ نفر مصاحبه عمیق و نیمه ساختار یافته انجام گرفت. از مصاحبه هشتم به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده گردید اما برای اطمینان تا مصاحبه دوازدهم ادامه یافت، هر چند از مصاحبه هشتم به بعد داده‌ها کاملاً تکراری بوده و به اشباع رسیده بود. مدت زمان هر مصاحبه از ۴۵ دقیقه تا ۲ ساعت بوده (بسته به نظر خیره محترم) و در بعضی موارد در دو جلسه انجام شد. تمامی مصاحبه‌ها ثبت شده و برای استخراج نکات کلیدی چندین بار مورد بررسی قرار گرفتند. در مصاحبه‌ها موضوع بر اساس تسلط تئوریک به چهار یا پنج حوزه فرعی تقسیم و سپس برای هر حوزه یک سوال کلی مطرح گردید. در حین مصاحبه بر اساس گفته‌های خبره و تسلط تئوریک، سوالات پیگیری پرسیده شد تا مصاحبه‌ها عمق‌تر شود. مصاحبه شونده‌گان شامل خبرگان شاغل به فعالیت در بانک‌های ایرانی با سابقه فعالیت بیش از ۱۵ سال کار مدیریتی در ایران و نیز سابقه پژوهشی (کتاب و مقاله معتبر، تدریس تخصصی) با بیش از ۱۰ سال سابقه فعالیت بودند. ابعاد و مولفه‌ها به روش کدگذاری (باز، محوری، انتخابی) شناسایی شدند.

یافته‌های پژوهش

از منظر جنسیت ۱۰ نفر از مصاحبه شونده‌گان مرد و ۲ نفر زن بودند. از نظر سنی ۲ نفر کمتر از ۳۵ سال، ۵ نفر بین ۳۵ تا ۴۵ سال و ۵ نفر نیز بیش از ۴۵ سال سن داشتند. از نظر تحصیلی ۶ نفر از خبرگان مدرک کارشناسی ارشد و ۶ نفر نیز مدرک تحصیلی دکتری داشتند. همچنین ۵ نفر بین ۵ تا ۱۵ سال تجربه در حیطه کاری و ۷ نفر نیز بیش از ۱۵ سال تجربه کاری داشتند.

برای تحلیل داده‌ها ابتدا نکات کلیدی داده‌ها استخراج و برای هر نکته یک کد تعیین شد (جدول ۱)، با مقایسه کدها مواردی که اشاره به یک جنبه مشترک را داشتند؛ به عنوان یک «مفهوم» در نظر گرفته شدند. سپس چند مفهوم یک طبقه را تشکیل دادند و در نهایت روابط طبقات نسبت به هم مشخص گردید.

کدگذاری باز در این مرحله تلاش بر این بود تا نکات کلیدی و مواردی را که مصاحبه شونده‌گان تکیه بیشتری داشتند از مصاحبه انجام شده استخراج گردد.

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

جدول (۱): نمونه‌ایی از کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها

مفاهیم استخراج شده	جواب به صورت متن
<p>کد ۱- اهمیت دادن به مدیریت دانش کد ۲- توجه بیشتر به آموزش ضمن خدمت کد ۳- تکرار نبودن آموزش‌ها کد ۴- انتقال اطلاعات از مدیران به دیگر افراد کد ۵- تفویض اختیار کد ۶- عدم هراس مدیران از انتقال دانش و اطلاعات</p>	<p>هر فردی که از سازمانی میره اطلاعات و دانش زیادی را با خود به بیرون می‌بره. از عمده مشکلات ما در سازمان‌ها کمبود آموزش ضمن خدمت است و آموزش‌ها معمولاً تکراری است. حتی مجموعه‌های بزرگ مثل مجموعه نفت هم این مشکل را دارند. قدرت اطلاعات فقط در بین مدیران است و خارج نمی‌شود و بیشتر مدیران اطلاعات، جلسات و نتایج آن و ... را به دیگر افراد انتقال نمی‌دهند. تفویض اختیار بسیار کم صورت می‌پذیرد و خیلی‌ها این موضوع را بد می‌دانند و حس می‌کنند متضرر میشوند. من ۳ نفر را آموزش داده‌ام که در نبود من کارها را انجام بدهند و وقتی بیرون آمدم کارها به خوبی قبل انجام شد. بعضی از مدیران از این هراس دارند که کسی جایگاه آنها را بگیرد اما اگر مدیری توانمند باشد از این نمی‌هراسد.</p>
<p>کد ۷- ترویج فرهنگ کثرت‌گرا به جای اقتدارگرا کد ۸- ترویج فرهنگ تمرکز زدایی به جای فرهنگ تمرکزگرایی کد ۹- ترویج فرهنگ جانشین‌پروری مبتنی بر شایسته‌سالاری کد ۱۰- ترغیب مدیران به جانشین‌روری کد ۱۱- عدم هراس مدیران از تربیت جانشین</p>	<p>در موضوع فرهنگ باید بگویم انسان‌ها در یک جامعه اقتدارگرا بزرگ شده‌اند و یک نفر را بعنوان نفر اول شناخته و اقتدا می‌کنند. ۲۰۰۰ سال پادشاه داشته‌اند و حالا این کار سخت است که بگن رای اکثریت... از نظر فرهنگ یا نشدنی است یا غیرممکن. همه جا یک ریس وجود دارد و امور به شکل متمرکز انجام می‌پذیرد. فرهنگ سازی کار راحتی نیست و زمان زیادی می‌خواهد. اینکه چطور ریسیش را ترغیب کنیم که بدون ترس جانشین تربیت کند؟ مدیران قدلند و بزرگتر از سازمان انتخاب کنیم، او را رشد دهیم و انقدر بزرگ شود که خودش جای بزرگتر رود و آدمها را هم آموزش دهد و بزرگ کند برای جانشینی خودش.</p>
<p>کد ۱۲- وجود سیستم‌های اطلاعاتی به روز کد ۱۳- کاربرد تکنولوژی در انتقال اطلاعات کد ۱۴- کاربرد تکنولوژی در عزل و انتصاب مدیران</p>	<p>از نظر تکنولوژی؟ آیا تاثیر دارد؟ و اگر دارد چگونه؟ انسان‌ها همزمان با دنیا باید تغییر کنند. وجود سیستم برای شیر اطلاعات؟ اگر باشد مدیران این امکان را نخواهند داشت که اطلاعات را نزد خود نگه دارند و در اختیار پرسنل قرار ندهند. و استفاده از این سیستم باید اجباری باشد و در اختیار داشتن آن محدود به مدیران ارشد نباشد. تکنولوژی شاید باعث جایجایی مدیران فعلی شوند اما مدیران جانشین بدون مشکل کار را آغاز می‌کنند و پیش می‌برند.</p>
<p>کد ۱۵- بلندی همت سازمانی مدیر کد ۱۶- احساس تعهد و تعلق مدیر به سازمان</p>	<p>بحث انگیزه و ترغیب کردن مدیران برای جانشین‌پروری؟ می‌شود انگیزه ایجاد کرد اما تخصص من نیست که به شما بگویم چگونه. اما</p>

الگوی جانشین‌پروری برای بانک‌های ایران/محمدی، غلامزاده، میرابی و ودادی

کد ۱۷-مسئولیت پذیری مدیر کد ۱۸-سبک مربی‌گری در انتقال تجربه کد ۱۹-انتقال اطلاعات و تجربه کد ۲۰-تقویت انگیزه از طریق پرورش اخلاق حرفه‌ای	خود من به این دلیل جانشین‌پروری میکنم که هر زمان بخواهم از اینجا بروم با خیال راحت بروم. و بدانم که وقتی می‌روم در انجام کارها اختلال ایجاد نمی‌شود. من دوس دارم همیشه حداقل یک نفر باشد که همه کارها را بسپارم و آموزش دهم حتی کارهایی که روال مشخص دارند. من کاملا اطلاعات خود را تخلیه کنم و در اختیار دیگران قرار دهم که هر زمان رفتم جانشین داشته باشم و به بانک و اقتصاد کشور ضربه نخورد.
--	---

در کدگذاری اولیه از ۱۲ مصاحبه کننده، ۲۸۹ کد اولیه استخراج گردید.

کدگذاری محوری

در کدگذاری محوری، کدهای اولیه (به علت تعداد فراوان آنها) به کدهای ثانویه تبدیل و بعد چند کد ثانویه تبدیل به یک کد مفهومی شدند (جدول ۲). کدهای مفهومی با توجه به ماهیت معنایشان، دسته بندی شده و مقولات را تشکیل دادند. در جدول زیر نتایج کدگذاری باز براساس کد ثانویه، کدهای مفهومی و مقولات ارائه شده است.

جدول (۲): نمونه ایی از کدگذاری ثانویه و شکل دهی کدهای مفهومی و مقولات

مضمون سازمان دهنده (مقولات)	مضامین پایه (کدهای مفهومی)	کدهای ثانویه	فراوانی
عوامل فرهنگی	نگرش غیر ابزاری به کارکنان	احترام به کرامت انسانی کارکنان	۸
		ارزش گذاری سازمان و مدیران بر روابط بین سرپرست و زیردستان	۷
		ارتباطات و لحن مناسب مدیر با زیردستان	۱۲
	نهادینه سازی فرهنگ جانشین‌پروری	ایجاد باور و حس مشترک درباره ضرورت و اهمیت سیستم جانشین‌پروری در سازمان	۶
		فرهنگ سازمانی مشوق پرورش مدیران حرفه ای	۱۰
		فرهنگ حمایت و توسعه کارکنان و جذب منابع انسانی با استعداد	۵
		وجود سیستم ارزش های حمایت کننده برنامه جانشین‌پروری	۷
همکاری و کار تیمی	تقویت فرهنگ	تقویت روحیه همکاری ، تشریک مساعی و کار گروهی در سازمان	۶
	ایجاد و تقویت فضای اعتماد	۱۲	
مدیریت مسیر شغلی	کیفیت مسیر شغلی	توجه به هم ترازای کارکنان مستعد و شایسته در پیمودن کارراهه شغلی	۷
		محفوظ ماندن از زدو بندهای سیاسی در پیمودن کارراهه شغلی	۵
	توسعه مسیر شغلی	اطمینان از طی مسیر پیشرفت به درستی	۷
		تدوین طرح مسیر شغلی چند بعدی	۴
		غنی سازی و گردش شغلی جانشین ها	۳

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

۳	تنوع شغلی مسیر شغلی برای ارتقا و انتصاب کاندیدها		
۴	تدوین و بروزرسانی مسولیت ها، شرایط ارتقا و تعریف و تفهیم مناسب آنها		
۹	بهره گیری از روش های نوین و اکتشافی در حوزه جانشین پروری (جهت تهیه نظام اطلاعاتی از افراد مستعد و بالقوه...)	چابکی و شفافیت اطلاعاتی	عوامل اطلاعاتی و تکنولوژیکی
۵	پویایی سیستم جانشین پروری از طریق بهبود مستمر و دوری از ابهام		
۴	مستندسازی تجارب مدیران و احصای الگوهای نوین	پیاده سازی مدیریت دانش	
۱۰	تسهیم و انتقال دانش و اطلاعات برای افزایش یادگیری و بهسازی جانشینان		

تعداد کدهای ثانویه شناسایی شده در این مطالعه ۶۷ کد بود که در ۲۳ کد مفهومی تقسیم بندی شدند. در نهایت این کدهای مفهومی در ۱۰ مقوله اصلی و ۳ طبقه (جدول ۳) قرار گرفتند.

شکل دهی طبقات اصلی

پس از تعیین مقولات، مرحله ساخت طبقات کلی مدل به صورت جدول ۳ ارائه شد.

جدول (۳): شکل دهی طبقات اصلی

مقولات	طبقات
عوامل راهبردی مدیریت استعداد عوامل فرهنگی حمایت و پشتیبانی مدیریت ارشد برنامه های آموزشی و توسعه ای	الزامات جانشین پروری
مدیریت مسیرشغلی منابع و زیرساخت ها مدیریت عملکرد	شرایط زمینه ای
عوامل فردی ، انگیزشی عوامل اطلاعاتی و تکنولوژیکی	عوامل تسهیل کننده

تعیین کفایت کدگذاری

در این مطالعه از دو معیار ضریب هولستی و ضریب پی اسکات برای بررسی قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و اطمینان پذیری استفاده شد (جدول ۴). میزان همبستگی دیدگاه خبرگان با محاسبه ضریب هولستی (PAO) مقدار قابل توجهی بود. از طرف دیگر با توجه به ایرادات وارده به روش هولستی، شاخص پی-اسکات^{۲۴} نیز محاسبه شد؛ که میزان آن ۰/۹۱۳ بدست آمد.

الگوی جانشین‌پروری برای بانک‌های ایران/محمدی، غلامزاده، میرابی و ودادی

جدول (۴): تعیین کفایت کدگذاری

متغیر (سطح تحلیل)	تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول (N1)	تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار دوم (N2)	تعداد کلیه موارد مشترک بین دو کدگذار (M)	ضریب پایایی هولستی	ضریب پی اسکات
کدهای اولیه	۲۹۳	۲۸۲	۲۷۵	۰/۹۵۷	۰/۹۱۳
کدهای مفهومی (شاخص‌ها)	۶۹	۶۱	۵۶	۰/۸۸۲	۰/۷۶۴

اعتبارسنجی الگو

به منظور اعتبارسنجی الگوی جانشین‌پروری؛ گروه کانونی با حضور ۸ نفر از مدیران و خبرگان بانک‌ها که در مرحله اول با آنان مصاحبه شده بود، تشکیل و به مدت ۳ ساعت و ۵۴ دقیقه به طول انجامید. در این جلسه نظرات خبرگان بررسی و در نهایت با اجماع مشارکت‌کنندگان جمع‌بندی نهایی حاصل شد. مهم‌ترین نظرات ارائه شده در این جلسه به شرح ذیل بودند:

در ابتدای جلسه مروری کلی نسبت به جانشین‌پروری و الگوی جانشین‌پروری استخراج شده انجام گرفت. پس از آن گزارشی تفصیلی از روند مصاحبه‌ها با خبرگان و ادبیات مطرح شده در این حوزه برای شرکت‌کنندگان در جلسه ارائه شد. در مجموع حدود ۳۰ دقیقه از جلسه صرف ارائه محقق، تخصیص یافته تا برداشت مشترکی از سؤال پژوهش ایجاد گردید. این ارائه کمک شایانی به هدفمندی و ذهنیت مشترک بین محقق و حضار در نشست نمود. در همین بخش سوالاتی از طرف خبرگان پرسیده شد که توسط پژوهشگر پاسخ لازم ارائه گردید. بعد از ارائه اولیه، همه شرکت‌کنندگان متفق القول چند اصل را محور بحث اعلام کردند.

ابتدا طبقه مربوط به الزامات جانشین‌پروری مورد بحث قرار گرفت. یکی از شرکت‌کنندگان پیشنهاد گنجاندن مقوله استراتژی منابع انسانی را در این طبقه داشت که بعد از بحث و بررسی نظر کلی بر این بود که این مقوله در داخل مقوله عوامل راهبردی مستتر هست و نیازی به افزودن آن نمی‌باشد. یکی دیگر از شرکت‌کنندگان پشتیبانی مالی را پیشنهاد داد که بعد از بحث و بررسی بیشتر مشارکت‌کنندگان اظهار داشتند که این موضوع هم به نوعی در مقوله ((حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد)) جای دارد. در نهایت بعد از حدود ۷۴ دقیقه بحث در خصوص الزامات؛ تمامی مقولات اعلامی مورد تایید قرار گرفت.

در ادامه به مدت ۵۵ شرایط زمینه‌ای بررسی شد. با توجه به ساختار تشکیلاتی بانک‌ها، اکثر مشارکت‌کنندگان اظهار می‌کردند، امکان اجرای مدیریت مسیر شغلی در بانک‌ها نسبت به سازمان‌های دیگر بیشتر است و کاملاً مناسب تدوین شده است. دو مقوله دیگر این طبقه هم مورد تایید تمامی مشارکت‌کنندگان قرار گرفت.

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

در نهایت عوامل تسهیل کننده مورد بحث و بررسی قرار گرفت. از نظر تمامی خبرگان عوامل فردی و انگیزشی در این طبقه به درستی انتخاب شده بود. به نحوی که بیشتر آنها اظهار کردند؛ اگر عوامل فردی در نظر گرفته نشود و فردی توانایی و الزامات اولیه برای جانشین پروری را نداشته باشد این امر از زیربنا مشکل خواهد داشت و نتیجه‌ای نخواهد داد. در خصوص عوامل اطلاعاتی و تکنولوژیکی که اعضا متفق القول بودند که در عصر حاضر نداشتن اطلاعات و تکنولوژی باعث از دور خارج شدن سازمان می‌شود.

بحث و نتیجه گیری

انتخاب فرد مناسب برای شغل یا نقش مناسب همواره از موضوع های مهم و مورد توجه سازمان ها و مدیران آنها بوده است. تناسب با شغل از مهم ترین دلایل و عوامل موفقیت سازمان ها تلقی می شود؛ به همین دلیل سازمان ها در دهه های اخیر تلاش های گسترده ای به عمل آورده اند تا ابزارها، شیوه ها و فنون معتبری برای تشخیص و تأمین این تناسب طراحی کنند و به کار گیرند.

از عوامل موثر در جانشین پروری؛ شناسایی الزامات است. در مطالعه حاضر مولفه هایی همچون عوامل راهبردی، مدیریت استعداد، حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد، عوامل فرهنگی و برنامه های آموزشی-توسعه ای به عنوان الزامات جانشین پروری شناسایی شدند. در مطالعه بایهام (۲۰۰۲)، کاظمی مقدم و همکاران (۱۳۹۱)، قلیچلی و همکاران (۱۳۹۶)، راثول (۲۰۰۵) و نیکفردستی (۱۳۹۷) مولفه حمایت مدیران ارشد از برنامه جانشین پروری، در مطالعه مورفی^{۲۵} (۲۰۰۵)، داودی و یعقوبی (۱۳۹۷) مولفه استعداد، در مطالعه کراس (۲۰۰۷)^{۲۶}، الماسی و همکاران (۱۳۹۴) مولفه عوامل فرهنگی، در مطالعه منصورجلالیان (۱۳۹۲) مولفه عوامل راهبردی و در مطالعه سلطانی و همکاران (۱۳۹۶) مولفه برنامه های آموزشی همراستا با مطالعه حاضر از جمله مولفه های برنامه جانشین پروری اعلام شدند. از سوی دیگر ابوالعلائی و غفاری (۱۳۸۵) عمده ترین دلیل شکست اجرای جانشین پروری را فقدان آمادگی لازم در سازمان ها بیان نمودند که راثول (۲۰۰۵) منظور از این آمادگی ها را؛ الزامات سازمانی در طرح جانشین پروری می دانست. بنابراین به نظر می رسد شناسایی الزامات جانشین پروری به ویژه برای هر سازمانی با توجه به ساختار سازمانی و نوع فعالیت آن می تواند کمک شایانی در طراحی مدل جانشین پروری نماید.

براساس نتایج این مطالعه عوامل اطلاعاتی - تکنولوژیکی و عوامل فردی - انگیزشی به عنوان عوامل تسهیل کننده گزارش شدند. همراستا با مطالعه حاضر ادبی و همکاران (۱۳۹۵) و امین و همکاران (۱۳۹۶) و عباس پور و همکاران (۱۳۹۶) عوامل فردی و اعتمادیان و همکاران (۱۳۹۸)، صادقی و علی نسب (۱۳۹۱) عوامل تکنولوژیکی را به عنوان عوامل موثر در جانشین پروری شناسایی کردند. فناوری اطلاعات این امکان

الگوی جانشین‌پروری برای بانک‌های ایران/محمدی، غلامزاده، میرابی و ودادی

را به وجود می‌آورد که مدیران نیازهای توسعه‌ای و فعالیت‌ها را به موقع کنترل و به‌روز کنند. به‌موقع ساختن اطلاعات و کاهش زمان لازم برای مدیریت از ویژگی‌های عمده تکنولوژی است.

در مطالعه حاضر عوامل مربوط به شرایط زمینه‌ای عبارت بودند از مدیریت مسیر شغلی، مدیریت عملکرد و منابع - زیرساخت‌ها. همراستا با مطالعه حاضر مهدی بیگی و همکاران (۱۳۹۶)، عباسی و همکاران (۱۳۹۶) و عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعه خود مدیریت مسیر شغلی را از مهم‌ترین عوامل جانشین‌پروری اعلام کردند. مفهوم مسیر شغلی، پیشرفت در سازمان است و به مجموعه‌ای از کارها و مشاغل اشاره دارد که فرد در طول مدت زندگی کاری خود در سازمان به عهده دارد. هرچند که بقای سازمان‌ها تحت تاثیر رقابت در بتن و بیرون سازمان است، اما هسته اصلی تغییر و برنامه ریزی هدفمند، مسیر شغلی است که فرد از طریق آن ممکن است بخش‌های ضروری حرفه خود مثل تواضع، تفاخر، خود انگیختگی و ارتباط با مردم را به معرض نمایش بگذارد.

نتیجه‌گیری نهایی اینکه فرایند جانشین‌پروری از یک سازمان به سازمان دیگر متفاوت است و عواملی همچون جو سازمان، ساختار سازمان، رسالت سازمان، اهداف استراتژیک و ملزومات نیروی کار سازمان بر چگونگی اجرای آن تاثیر دارد. بانک‌ها هم از این امر مستثنی نیستند و اغلب خدمات در آنها توسط نیروی انسانی ارائه می‌شود و ارائه خدمات گسترده و نوین بانکی در سطح استانداردهای جهانی، مستلزم داشتن کارکنانی مستعد و آموزش دیده است. همچنین مدیرانی که با طرح و اجرای جانشین‌پروری به جذب و نگهداری کارکنان دارای استعداد، به منظور احراز پست‌های کلیدی در آینده، حمایت و مشارکت خود را در این فرایند داشته باشند. بنابراین الگوی ارائه شده در این مطالعه می‌تواند به عنوان راهنمای بانک‌ها جهت جانشین‌پروری مورد استفاده قرار گیرد.

پیشنهادهای آتی

در خاتمه موارد زیر به عنوان زمینه‌های آتی پیشنهاد می‌گردد:

- انجام پروژه با روش‌های مختلف دسته بندی و مقایسه با روش اتخاذ شده در این پژوهش
- انجام پروژه در دامنه تجارب موفق و جوامعی با درجه‌های مختلف بلوغ
- طراحی مدل متناسب برای برای تحکیم استقرار جانشین‌پروری و استفاده از سایر الگوهای پیاده شده
- طراحی مدلی برای پیاده سازی مدیریت فرهنگی بر اساس سایر مدل‌ها بمنظور نیل به جانشین‌پروری پایدار و به روز

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره پنجاه و دو، زمستان ۱۴۰۰

منابع

- ۱) ادبی، سمیه، ناهید بخشی، یوسف ادبی، و زهرا ناوی. ۱۳۹۵. "بررسی و تبیین مدیریت جانشین پروری." تهران: دانشگاه علامه طباطبائی تهران.
- ۲) الماسی، لیلا، زهرا لبادی، و وحیده علیپور. ۱۳۹۴. "سقف شیشه ای در جانشین پروری زنان در مناصب مدیریتی." پژوهش های رهبری و مدیریت آموزشی ۳ (۱): ۹۱-۱۱۷.
- ۳) تابلی، حمید، سمیه نوبری آیدیشه، امین نیکپور، و راحله چمنی فرد. ۱۳۹۳. "بررسی میزان اجرای نظام جانشین پروری و تعیین رابطه آن با رضایت شغلی کارکنان در سازمان امور اقتصادی و دارایی استان کرمان." مدیریت بهره وری ۲۸ (۷): ۱۶۵-۸۹.
- ۴) حسن پور، اکبر، بیژن عبدالهی، دکترسعید جعفری نیا، و محبوبه معماری. ۱۳۹۸. "طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری با استفاده از نظریه داده بنیاد." مطالعات مدیریت، بهبود و تحول ۹۳ (۲۸): ۹۳-۱۲۸.
- ۵) دانیالی ده حوض، محمود، سید محسن علامه، و علی صفری. ۲۰۱۹. "طراحی الگوی مدیریت جانشین پروری با رویکرد داده بنیاد." پژوهش نامه مدیریت تحول ۱۰ (۱): ۱۰۵-۴۰.
- ۶) داودی، سید علی، و نور محمد یعقوبی. ۱۳۹۷. "چهارچوبی برای استعداد یابی و جانشین پروری در نظام آموزش عالی." پژوهش های مدیریت منابع انسانی ۱۰ (۱): ۱۶۱-۸۶.
- ۷) رئیس پور، علی، سیروس تدبیری، احسان ساده، و علیرضا افشارنژاد. ۱۳۹۶. "تدوین و ارائه الگوی نظام جانشین پروری مبتنی بر شایستگی مدیران دانشگاه آزاد اسلامی پژوهش مبتنی بر رویکرد کیفی داده بنیاد." مدیریت فردا ۵۳ (۱۶): ۳۳-۵۴.
- ۸) رهگذر، حسن، و فاطمه یوسفی. ۱۳۹۸. "نقش سیستم مدیریت استعداد در عملکرد کارکنان (مورد مطالعه شرکت برق منطقه ای فارس)." مطالعات آینده پژوهی و سیاستگذاری ۱۴ (۵): ۳۴-۵۰.
- ۹) زین الدینی بیدمشکی، زهره، فریبا عدلی، و مزده وزیری. ۲۰۱۴. "مقایسه وضعیت موجود جانشین پروری و مدیریت استعداد با وضعیت مطلوب آن در نظام آموزش عالی." فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی ۲۰ (۲): ۵۱-۷۲.
- ۱۰) سرمد، غلامعلی، و طاهره حاج آقایی. ۱۳۸۷. "بررسی چگونگی انتقال مهارت های مدیریتی به زبردستان به منظور جانشین پروری." رهبری و مدیریت آموزشی ۴ (۲): ۷۵-۹۴.
- ۱۱) سلاجقه، سنجر، مهدیه خسروپور، و امین نیکپور. ۱۳۹۱. "مدیریت جانشین پروری نیاز امروز سازمان ها." یرتال جامع علوم انسانی ۹ (۲۰): ۱-۷.
- ۱۲) سلطانی، محمدرضا، مهدی ناظمی، محمدحسین طلایی، و علی رضا قویدل. ۱۳۹۶. "طراحی و تبیین الگوی جانشین پروری در سپاه پاسداران انقلاب اسلامی." پژوهش های مدیریت منابع انسانی ۲۹ (۹): ۱-۲۶.

الگوی جانشین‌پروری برای بانک‌های ایران/محمدی، غلامزاده، میرابی و ودادی

۱۳) صادقی، مجید، و جمشید علی نسب. ۱۳۹۱. "تحلیل تاثیر مدیریت دانش در موفقیت جانشین‌پروری (تاثیر عوامل واسطه‌سازمانی)".

۱۴) عباس‌پور، عباس، حمید رحیمیان، سعید غیائی‌ندوشن، و احسان اکرادی. ۱۳۹۶. "طراحی الگوی یکپارچه‌سازی برنامه‌ریزی جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی مدیران دانشگاه‌های دولتی؛ مدلی برآمده از نظریه داده بنیاد". پژوهش در نظام‌های آموزشی ۳۹ (۱۱): ۷۵-۹۶.

۱۵) عباسی، ستاره، اردشیر شیری، و محمد تابان. ۱۳۹۶. "شناسایی چالش‌های جانشین‌پروری در محیط دانشگاهی (مورد مطالعه: کارکنان دانشگاه‌های استان ایلام)". مدیریت‌دردانشگاه اسلامی ۱۴ (۶): ۲۱۷-۶۲.

۱۶) قلی‌پور، آریین، و سمیرا اسماعیلی شه‌میرزادی. ۱۳۸۹. "طراحی مدلی بر اساس کارکردهای مرشد-مربدی در راستای توسعه مدیریت". پژوهش‌های مدیریت ۳ (۷): ۵-۳۷.

۱۷) قلیچ‌لی، بهروز، شهرام مشعوفی، و سعید قهرمانی. ۱۳۹۶. "شناسایی و رتبه‌بندی عوامل اثربخش بر موفقیت نظام جانشین‌پروری در صنعت بانکداری با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری چند معیاره (مورد مطالعه: بانک رفاه کارگران)". آموزش و توسعه منابع انسانی ۱۲ (۴): ۷۹-۱۰۴.

۱۸) کاظمی مقدم، علی، محمدحسن قاسمی نامقی، و سیدعلی اکبر احمدی. ۱۳۹۱. "الزامات اجرایی پیاده‌سازی برنامه جانشین‌پروری در شرکت پتروشیمی فجر". گچساران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد گچساران.

۱۹) مغنی، حیدر. ۱۳۹۳. مدیریت منابع انسانی. چاپ اول. تهران: سنجش و دانش.

۲۰) نجفی، مصطفی، شرف‌الدین محمدعرازی، و علی‌اکبر حسنی. ۱۳۹۶. "تدوین ره‌نگاشت جانشین‌پروری در سطح سازمان (مطالعه موردی: شرکت انتقال گاز-منطقه ۳ عملیات انتقال گاز)". مدیریت فردا ۵۱ (۱۶): ۲۹-۴۹.

۲۱) نیکفردستی، مهدی. ۱۳۹۷. "شناسایی عوامل موثر در نظام جانشین‌پروری و مدیران آینده". تهران: موسسه پژوهشی مدیریت مدبر.

22) Bandura, Albert. 1986. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall.

23) Bratton, Randy S. 2008. "Succession Planning and Staff Development." *Big Ideas for Smaller Police Departments*.

24) Byham, William C., Matthew J. Paese, and Audrey B. Smith. 2002. "Grow Your Own Leaders: Seventeen Reasons Acceleration Pools Work." In .

25) Cannon, James A., and Rita McGee. 2011. *Talent Management and Succession Planning*. Vol. 151. Chartered Institute of Personnel and Development London.

26) Carroll, Charles. 2004. "Succession Planning: Developing Leaders for the Future of the Organization." In *Leadership Abstracts*, 17:1-2.

27) Charan, Ram, Stephen Drotter, and James Noel. 2011. *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company*. 2nd edition. San Francisco: Jossey-Bass.

- 28) Chaudhry, S., and D. Babin Dhas. 2020. "Talent Management Practices in Service Sector: Evidences from Literature Review." *International Journal of Pharmaceutical Research* 12: 1289–98. <https://doi.org/10.31838/ijpr/2020.SP2.117>.
- 29) DeLong, David. 2014. "Is the Aging Workforce Really Creating Your Skill Shortages?" *Harvard Business Review*, January 14, 2014. <https://hbr.org/2014/01/is-the-aging-workforce-really-creating-your-skill-shortages>.
- 30) Drotter, Stephen J., and Ram Charan. 2001. "Building Leaders at Every Level." *Ivey Business Journal* 65 (5): 21–21.
- 31) Groves, Kevin S. 2007. "Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices." *Journal of Management Development*.
- 32) Guise, Janneka. 2015. *Succession Planning in Canadian Academic Libraries*. Chandos Publishing.
- 33) Hall-Ellis, Sylvia D. 2015. "Succession Planning and Staff Development—a Winning Combination." *The Bottom Line*.
- 34) Hargreaves, Andy. 2005. "Leadership Succession." In *The Educational Forum*, 69:163–73. Taylor & Francis.
- 35) Hildebrand, Ulrike. 2016. "Performance and Talent: Essentials of Succession Planning." In *Handbook of Human Resources Management*, edited by Matthias Zeuch, 593–614. Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7_43.
- 36) Hills, Angela. 2009. "Succession Planning—or Smart Talent Management?" *Industrial and Commercial Training*.
- 37) Hirsh, W. 2008. "Succession Planning: Preparing for the Future." Presentation to Derby City.
- 38) Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. 2014. *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- 39) Huang, Tung-Chun. 2001. "Succession Management Systems and Human Resource Outcomes." *International Journal of Manpower*.
- 40) Interreg cennterl europe. 2018. "Identification of the Best Practice Business Succession Programmes within and Outside of the CE Area." 2018. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:98nWEHNe1DwJ:https://www.interreg-central.eu/Content.Node/D.T1.1.6-Final.pdf+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=ua>.
- 41) Jackson, N.C., and L.M. Dunn-Jensen. 2021. "Leadership Succession Planning for Today's Digital Transformation Economy: Key Factors to Build for Competency and Innovation." *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.11.008>.
- 42) Kettley, P. 1997. "Changing Roles for Senior Managers," 70.
- 43) Krauss, Janet. 2007. "Succession Planning and Talent Management Recommendations to Reduce Workforce Attrition and Prepare for an Aging Population."

- 44) Macmillan, R. 2000. "Leadership Succession, Cultures of Teaching and Educational Change." *The Sharp Edge of Educational Change: Teaching, Leading and the Realities of Reform*, 52–71.
- 45) Nardoni, Ren. 1997. "Competency-Based Succession Planning." *Information Systems Management* 14 (4): 60–62. <https://doi.org/10.1080/10580539708907077>.
- 46) Nuttall, Ingrid, Tina Falkner, and Vickie Roberts. 2007. "Succession Planning: Whatever You Call It, Do It." *Do It*, AACRAO, Boston, Massachusetts, University of Minnesota.
- 47) Rothwell, William. 2010. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. Amacom.
- 48) Rothwell, William J., Robert D. Jackson, Cami L. Ressler, Maureen Connelly Jones, and Meg Brower. 2015. *Career Planning and Succession Management: Developing Your Organization's Talent—for Today and Tomorrow*, 2nd Edition: *Developing Your Organization's Talent—for Today and Tomorrow*. ABC-CLIO.
- 49) Sambrook, S. A., and S. Sambrook. 2005. "Exploring Succession Planning in Small, Growing Firms." *Journal of Small Business and Enterprise Development* 12 (4): 579–94. <https://doi.org/10.1108/14626000510628243>.
- 50) Stadler, Karien. 2011. "Talent Reviews: The Key to Effective Succession Management." *Business Strategy Series*.
- 51) Sukayri, Rajab M. 2016. "Succession Planning in the United Nations System Organizations." United Nations, Geneva.
- 52) Wright, Lance. 2015. "Succession Planning—How to Be an Honest Talent Broker." In *HR in the Boardroom: The HR Professional's Guide to Earning a Place in the C-Suite*, edited by Lance Wright, 118–40. London: Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137450913_7.

- 1 DeLong
- 2 Rothwell et al
- 3 Hitt, Ireland, and Hoskisson
- 4 Nardoni
- 5 Chaudhry and Babin Dhas
- 6 Jackson and Dunn-Jensen
- 7 Hills
- 8 Stadler
- 9 Cannon and McGee
- 10 Wright
- 11 Hildebrand
- 12 Huang
- 13 Bratton
- 14 Hall-Ellis
- 15 Sambrook
- 16 Nuttall, Falkner, and Roberts
- 17 Sukayri
- 18 Hirsh
- 19 Kettlely
- 20 Bandura
- 21 Charan
- 22 Drotter and Charan
- 23 Rothwell
- 24 Scott's pi
- 25 Murphy
- 26 Krauss