



دانشگاه تربیت دبیر شهید رجائی

مدیریت منابع انسانی پیشرفته

(مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)

دکتر حسین صفرزاده محمود احمدی شریف

دکتر علیرضا ذاکری (عضو هیأت علمی دانشگاه تربیت دبیر شهید رجائی)

سر شناسنامه	: صفرزاده، حسین، 1354-
عنوان و نام پدید آور	: مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها) / تألیف حسین صفرزاده، محمود احمدی شریف، علیرضا ذاکری.
مشخصات نشر	: تهران؛ دانشگاه تربیت دبیر شهید رجائی، 1389.
مشخصات ظاهری	: 336 ص: نمودار.
شابک	: 978-964-2651-74-0
وضعیت فهرست نویسی	: فیپا.
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: نیروی انسانی - مدیریت
موضوع	: موفقیت شغلی
موضوع	: کارمندان -- مدیریت
شناسه افزوده	: احمدی شریف، محمود، 1358
شناسه افزوده	: ذاکری، علیرضا، 1348
شناسه افزوده	: دانشگاه تربیت دبیر شهید رجائی.
رده بندی کنگره	: HF 5549/5 / 9 ص 7 1389
رده بندی دیویی	: 658/3
شماره کتابشناسی ملی	: 2264783



دانشگاه تربیت دبیر رجائی

عنوان	: مدیریت منابع انسانی پیشرفته (مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها)
تألیف	: دکتر حسین صفرزاده، محمود احمدی شریف، دکتر علیرضا ذاکری (عضو هیأت علمی دانشگاه تربیت دبیر شهید رجائی)
نوبت چاپ	: دوم - پاییز 1392
انتشارات	: دانشگاه تربیت دبیر شهید رجائی
لیتوگرافی	: نگین سبز
چاپ	: برهان
طراح جلد	: محمدرضا ناطقی
ویراستار ادبی	: ص. سلمانی نژاد مهرآبادی
ناظر فنی	: غلامرضا کارگریان مروستی
شمارگان	: 1000 جلد
قیمت	: 12.000 تومان
شابک	: ISBN: 978-964-2651-74-0

کلیه حقوق این اثر برای مؤلفین و دانشگاه تربیت دبیر شهیدرجائی محفوظ است.
 نشانی: تهران، لویزان - کد پستی 16788-15811 - صندوق پستی 163 - 16785 - تلفن: (2632) 9 - 22970060.
 22970070 نامبر: 22970003، پست الکترونیکی: Publish@srutu.edu، وب سایت: http://Publish.srutu.edu

مقدمه مؤلفین

گروهی از اندیشمندان دانش مدیریت با تأکید بر اهمیت جایگاه انسان در فرآیند ایجاد تحولات، بر این باورند که واحدهای توسعه منابع انسانی سازمان‌ها و بنگاه‌ها، باید نقش کلیدی و ساختاری را در تحول و توسعه، ایفا نمایند.

در واقع تحولاتی که امروز در عرصه مدیریت داخلی و بین‌المللی روی داده است، رویکرد به حرفه‌ای شدن بحث توسعه منابع انسانی را در مراکز و پایگاه‌های مدیریتی، علمی و دانشگاهی غنی‌تر و پررنگ‌تر کرده است؛ به عنوان مثال سبک‌های مدیریتی به طور مشخص به سمت سبک‌های تفویضی و مشارکتی گرایش یافته و ساختارهای سازمانی نیز به سوی ساختارهای باز و آزاد همراه با روابط افقی حرکت کرده است. ویژگی رقابتی شدن سازمان‌ها در جذب منابع انسانی ماهر و باانگیزه، این سازمان‌ها را به سمت نهادهایی یادگیرنده و انعطاف‌پذیر سوق داده و در عین حال رویکردها به سوی کارآفرینی و خلاقیت گرایش پیدا کرده‌اند. در مجموع، شاخص سرمایه‌های انسانی، فکری و نرم‌افزاری در عرصه مدیریت حرف اول را بر زبان می‌آورد. این دسته از تحولات مدیریتی باعث شده است که ضرورت رویکرد حرفه‌ای شدن در حوزه منابع انسانی بیشتر احساس شود. از سوی دیگر حرفه‌ای کردن حوزه منابع انسانی، باعث می‌شود که این حوزه جایگاه واقعی خود را در سازمان‌ها و بنگاه‌ها ارتقا دهد و در واقع بین اهمیت منابع انسانی و جایگاه مدیریت منابع انسانی به عنوان فرآیندی که عهده‌دار تأمین، نگهداری، پرورش و برانگیختن کارکنان و افزایش بهره‌وری آنهاست، تناسب و هماهنگی لازم را برقرار کند.

اگر چه جایگاه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های ما چندان شایسته نیست و هنوز ملزومات حرفه‌ای شدن مدیران این حوزه، به طور کامل فراهم نشده است، ولی با توجه به نقش کلیدی مدیریت منابع انسانی و ضرورت حرفه‌ای شدن آن، شناسایی زمینه‌ها، بررسی ابعاد، تحلیل ویژگی‌های این فرآیند مهم و نهایتاً آسیب‌شناسی آن، امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است.

واقع مطلب این است که رفتار ما با منابع انسانی همراه با مجموعه‌ای از آزمون‌های سعی و خطا است و اگر منصفانه بگوییم، این سعی و خطاها ما را به واقعیت‌هایی شیرین و تلخ رسانده است. در جاهایی که این واقعیت‌ها شیرین بوده، نتایج مثبتی از رفتارمان با منابع انسانی داشته‌ایم و در مواردی که منفی و تلخ بوده است، مدل‌های درستی را در مفهوم غلط به کار برده و منطقاً نتیجه منفی گرفته‌ایم. در واقع سلیقه مدیر بوده که به دلیل قدرت خود یک سیاست خاص را اعمال کرده و این سیاست احتمالاً غیر کارآمد از آب درآمده است. به همین

جهت در تجربه منابع انسانی کشورمان شاهد تمام طیف‌ها، از بسیار موفق تا طیف بسیار ناموفق، هستیم. درست به همین جهت است که بحث حرفه‌ای شدن در مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شود.

زمانی یک مدیر عامل این تصور را داشت که بدون نیاز چندان به مباحث حوزه علوم انسانی به ویژه مدیریت منابع انسانی می‌تواند با شخصیت‌های مختلف کار کند. ولی می‌بینیم که مدیران عامل بنگاه‌ها و شرکت‌ها بخصوص آنهایی که پیشینه علوم انسانی و اجتماعی کمتری دارند به طور روز افزونی از بحث‌های رفتار سازمانی لذت برده و نسبت به دانش منابع انسانی نیاز بیشتری را در خود احساس می‌کنند. این موارد به ما می‌گوید که ما نیاز بیشتری به حرفه‌ای شدن منابع انسانی در کشور داریم. در این صورت باید ساختار منابع انسانی درست شود، ابعاد حقوقی آن تبیین شود و زوایای مختلف علمی، آموزشی، مهارتی و دانش آموزی آن مطرح گردد. امید است کاستی‌های این اثر را با دقت بالای خود از طریق آدرس زیر به ما منتقل نمائید تا در چاپ بعدی اصلاح گردد.

Sharif58@gmail.com

دکتر حسین صفرزاده
محمود احمدی شریف
دکتر علیرضا ذاکری

فهرست مطالب

1	فصل اول: مدیریت مسیر پیشرفت شغلی
3	مقدمه
3	تاریخچه
4	مفهوم توسعه کارراهه شغلی
5	مسیر پیشرفت شغلی
6	توسعه مسیر شغلی
7	برنامه ریزی مسیر شغلی
8	مدیریت مسیر پیشرفت شغلی
9	اهمیت کارراهه شغلی
10	موفقیت مسیر پیشرفت شغلی
10	دلایل وجود یک مسیر شغلی
11	فنون توسعه مسیر شغلی
15	دیدگاه جدید در خصوص مدیریت کارراهه
16	تغییر و تداوم در شکل و صورت کارراهه ها
18	طرح ریزی مادام العمر

19	نقش سرمایه اجتماعی در پیشرفت شغلی
24	جنسیت و نژاد دو نظریه مطرح در خصوص کارراهه شغلی
26	توسعه مدل کارراهه
29	مسیر حرکت کارراهه از گذشته تا امروز
32	استعاره های جدید و رویکردهای کلی نگر در خصوص کارراهه
33	استعاره هایی از یک مربی
34	مهارت های مدیریت کارراهه
36	تئوری های مسیر شغلی
48	مدل های مسیر شغلی
51	گام هایی برای حرکت به سوی موقعیت شغلی
56	نتیجه گیری
57	فصل دوم: مدیریت استعدادیابی و جانشین پروری
59	مقدمه
60	تاریخچه مدیریت استعداد
61	استعداد و ساختن زیربنای استعدادهای انسانی سازمان
66	مدیریت استعداد
70	سازمان های استعدادگر

74	مدیریت جانشین پروری
75	تحویل و بازآفرینی در برنامه های جانشین پروری
80	ابعاد اصلی یک سیستم جانشین پروری موفق
84	مدیریت استعدادیابی و جانشین پروری
87	مدل‌ها
101	مطالعه موردی
102	ساختار سازمانی
106	فرآیند شناسایی استعداد
108	فعالیت های معطوف به آموزش کارکنان با استعداد
110	اندازه گیری میزان موفقیت برنامه جانشین پروری
113	فصل سوم: استاندارد پرورش منابع انسانی (IIP)
115	مقدمه
115	پیدایش استاندارد IIP
118	اصل اول : برنامه
119	اصل دوم: اجرای استاندارد
121	اصل سوم: ارزیابی (بازنگری)
133	فصل چهارم: اخلاق حرفه‌ای و سازمانی

135	مقدمه
136	تعریف اخلاق
138	اخلاق فردی
138	اخلاق کاری یا اخلاق کسب و کار
141	فواید مدیریت اخلاق در محیط کار
142	نظریه های مدیریتی در مورد اخلاق کسب و کار
143	نظریه تیلور و اخلاق کسب و کار
144	نظریه چیستر بارنارد
145	نظریه دراگر: نظریه مفهوم اخلاق کسب و کار
147	اخلاق حرفه‌ای
149	اهمیت اخلاق حرفه ای در سازمان
153	دانش هشت ضلعی اخلاق حرفه‌ای
155	تحلیل مفهوم اخلاق سازمان
156	تداخل اخلاق شخصی، شغلی و سازمانی
158	بیانیه های اخلاقی در سازمان
161	ارتباط اخلاقی سازمان با کارکنان
163	حقوق کارکنان و وظایف سازمان

168	اثر بخشی، هدف رهبری
169	دیدگاه مخالفان رهبری اخلاقی
170	ماتریس اخلاق / قانون
172	پاره ای از مشکلات اخلاقی در مؤسسات
172	وجدان کاری و اخلاقیات در سازمان ها
173	اخلاق و کیفیت زندگی کاری
176	مدل دایره اخلاق
179	نتایج
181	فصل پنجم: مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی
183	مقدمه
184	تعاریف و مفاهیم کلیدی سیستم‌های مدیریت مبتنی بر شایستگی
187	چرخه حیات شایستگی
188	ضرورت پرداختن به استراتژی‌های مبتنی بر شایستگی در مدیریت منابع انسانی
189	مزایای سیستم‌های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی
190	محدودیت‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکرد شایستگی
190	زیر سیستم‌های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی

191	زیر سیستم جذب و استخدام
192	زیر سیستم یادگیری آموزش و توسعه
192	زیر سیستم برنامه ریزی مسیر شغلی
193	زیر سیستم برنامه ریزی جانشینی و استعدادیابی
194	طراحی مدل های شایستگی
197	نمونه های عملی از طراحی مدل شایستگی
199	نتیجه گیری
201	فصل ششم: برون سپاری در منابع انسانی
203	مقدمه
204	تاریخچه
205	تعریف
206	اهداف و ضرورت برون سپاری
206	دلایل عمده برون سپاری
208	دلایل تغییر ساختاری سازمان ها و روی آوردن به برون سپاری

209	فرآیند برون سپاری استراتژیک
211	فرآیند خدمات شراکت و برون سپاری
212	عناصر کلیدی برای برون سپاری
213	مدل استعدادیابی خدمات برون سپاری منابع انسانی
215	سطوح برون سپاری
215	دلایل برون سپاری منابع انسانی
217	هفت گام برای برون سپاری اثر بخشی منابع انسانی موفق
220	نیازهای کلیدی برای برون سپاری اثربخش منابع انسانی
221	مزایای برون سپاری منابع انسانی
222	معایب برون سپاری منابع انسانی
222	دلایل عدم استفاده از برون سپاری منابع انسانی
224	برون سپاری و دوره عمر سازمان
225	مطالعه موردی
227	فصل هفتم: حسابداری منابع انسانی

229	مقدمه
230	تعریف حسابداری منابع انسانی
231	تاریخچه حسابداری منابع انسانی
233	نقش متخصصان منابع انسانی
236	حسابداری منابع انسانی در خدمت مدیریت منابع انسانی
237	جذب منابع انسانی
237	پرورش منابع انسانی
237	تخصیص منابع انسانی
238	حفظ و نگهداری منابع انسانی
242	اشکالات صورتهای مالی فاقد دارایی های انسانی
244	انگیزه شرکت برای استفاده از حسابداری منابع انسانی
246	اهداف شرکت از ایجاد حسابداری منابع انسانی
246	تشریح سیستم حسابداری منابع انسانی در شرکت بیمه نورت ایسترن
249	مزایای حسابداری منابع انسانی در شرکت نورت ایسترن

253	حسابداری سرمایه گذاری در منابع انسانی مؤسسه حسابرسی لستر وایت
256	طراحی و بازده سیستم
256	گزارش مخارج تحلیل زمان
258	مزایا و منافع سیستم
259	فصل هشتم: جایزه تعالی منابع انسانی
261	تاریخچه
262	اهداف جایزه تعالی منابع انسانی
263	نمودار ارتباطی ارزش های محوری
264	مزایای مدل تعالی منابع انسانی
264	ارکان جایزه تعالی منابع انسانی
268	معیارها
285	منطق امتیازدهی
286	خود ارزیابی تعالی منابع انسانی
289	فرآیند فراخوان جایزه تعالی منابع انسانی

293	فصل نهم: استراتژی منابع انسانی
295	مقدمه
296	درباره کتاب
302	تعریف استراتژی
303	منابع انسانی یا سرمایه‌های انسانی
304	تعریف چند اصطلاح مهم
311	رایج‌ترین استراتژی‌های کسب و کار
313	شرایط لازم برای موفقیت استراتژی تمایز
314	رویکردهای اصلی استراتژی‌های منابع انسانی
317	معرفی چند نرم افزار در حیطه منابع انسانی
318	نتیجه‌گیری
319	منابع و مآخذ

فصل اول:

مدیریت مسیر پیشرفت شغلی

مقدمه

از اوایل دهه 1970 کارمندان، مدیران، روی کار زن و مرد و افراد جوان به خصوص آنها که تحصیلات عالی دارند، به شغل‌های غنی‌تر و یا شغل‌هایی که بتوانند در آن مؤثر باشند توجه بیشتری می‌کنند. این افراد با استخدام در سازمان نیاز به پیشرفت و تکامل دارند و انتقال و ارتقا را تجربه می‌کنند، در حالی که استخدام به شیوه سنتی کمتر به پیشرفت کارمندان کمک می‌کند. این گونه کارکنان، که همواره به دنبال کسب مهارت‌های جدیدند برای موفقیت هر سازمانی هستند و نباید از آنها غفلت کرد.

خط مشی‌های عمومی در شرایط «فرصت استخدام مساوی» باعث شده تا شرکت‌ها بیشتر به آموزش و فرصت ارتقای زنان و اقلیت‌های نژادی اهمیت بدهند.

در سال‌های اخیر حضور صاحب نظران حرفه‌ای در حوزه فعالیت مدیریت منابع انسانی، طرح‌هایی را برای بهبود کارراهه یا مسیر شغلی کارکنان به وجود آورده است و برخی از شرکت‌های پیشرو و پیشگام، برنامه‌هایی را برای بهبود کارراهه شغلی تدارک دیده‌اند.

مدیریت پیشرفت شغلی¹، که همان CPM نامیده می‌شود، شاخه‌ای جدید در مدیریت منابع انسانی است که با این هدف بیان شده است تا «سلسله مشاغلی که افراد در سازمان به عهده می‌گیرند اتفاقی نباشد، بلکه مسیر شغلی در سازمان، بر اساس منطقی درست و بنابر هدفی معین طرح ریزی گردد.»

تاریخچه

تئوری بروکراسی ماکس وبر را می‌توان به عنوان یک تلاش قدیمی در خصوص ایجاد کارراهه سازمانی بیان نمود. پس از آن تعداد زیادی از نظریه‌های مطرح شده در خصوص

¹-Career Path Management

کارراهه از صاحب نظران آمریکا بود که از میان مطالعات سازمان و مدیران، افرادی چون سوپر هاگرس¹، اسچین هال² با ارائه مقالات متعدد سهم عمده‌ای در این خصوص داشته‌اند. پاتریشامک‌لاکان (1989) توسعه مسیر پیشرفت شغلی را به عنوان یکی از نظریه‌ها و موضوعات اصلی و محوری پرورش منابع انسانی معرفی کرده است. وی توسعه مسیر پیشرفت شغلی را به عنوان یکی از سه محور اصلی اثرگذار بر سازمان‌ها تلقی می‌کند که همچون فرایند اصلی سازمان توسعه پیدا کرده است.

وی تمرکز اصلی توسعه مسیر پیشرفت شغلی CPM را تضمین هم‌نوایی طرح‌ریزی CMP افراد و فرایندهای مدیریت CMP سازمان، جهت تحقق یک پیوند بهینه بین نیازهای فرد و سازمان می‌داند (میرسپاسی، غلامزاده، 1388، 256).

از سوی دیگر این موضوع در تعدادی از ژورنال‌های تحقیقات دانشجویی و کتاب‌ها مطرح گردیده است. همچنین برقراری بخش کارراهه در میان آکادمی‌های مدیریت و بیان نمودن آن تحت عنوان «زمینه رشد» از جمله مواردی است که توجه روزافزون سازمان‌ها را به این موضوع مشخص می‌نماید.

ریشه‌یابی: کارراهه³ به مسیر شغلی فرد اطلاق می‌شود، به طور دقیق‌تر واژه لاتین کارراهه به مسیر حرکت سریع یک فرد یا ردپای چهارنعل اسب گفته می‌شود. در ابتدای قرن نوزدهم این واژه کم و بیش به معنای امروزی آن به کار گرفته شد؛ یعنی تاریخچه کاری یک نفر، ترتیب و الگوی موقعیت‌های کاری، پیشرفت رو به بالا در کار یا به صورت عمومی‌تر در زندگی به عنوان کار راهه مطرح شد.

مفهوم توسعه کارراهه شغلی

کارراهه شغلی، یک ترتیب مسیر زندگی کاری مطابق با نگرش‌ها و انگیزه‌های کارکنان است که آنها در نقش‌های کاری خود ایفا می‌کنند. همچنین مهم است بدانیم که کارراهه شغلی شامل مجموعه‌ای از مشاغل است که یک شخص در طی مسیر زندگی اش

¹-Hagres Super

²-Schin Hall

³-Career Path

در پیش می‌گیرد که شامل آموزش افراد در نقش‌های کاری، اهداف و امیدها، آرزوها، احساسات و ابهام مطابق با این نقش می‌باشد. به هر حال یک کارراهه شغلی، در کلام وسیع‌تر می‌تواند شامل کارهای غیرپرداختی مثل فعالیت‌های داوطلبانه و عمرانی کشور در یک جامعه هم باشد.

مسیر پیشرفت شغلی¹

وان مانین² و شاین³ مراحل اصلی پیشرفت شغلی یک شخص را به شرح زیر بیان نمودند:

(1) مرحله اکتشاف و بررسی: یک سری تصورات حرفه‌ای از طریق رسانه‌های گروهی، کتاب‌ها، فیلم‌ها، نصایح و مثال‌های والدین و مدرسان برای هر شخص ایجاد می‌شود که فرد می‌تواند ضعف‌ها و قوت‌های خود را ارزیابی کند و مسیر تحصیلی خویش را از طریق دبیرستان و دانشگاه انتخاب نماید. سپس توانایی‌های کارش را امتحان و شغل واقعی خود را گزینش کند.

(2) مرحله ایجاد: این مرحله بر اساس یک سری اقدامات توسط فرد محقق انجام می‌شود که به شرح زیر می‌باشند:

الف) جستجوی مشاغل جهت استخدام شدن: این اقدام به مراحل آگاه شدن فرد از اعلام نیاز استخدامی سازمان‌ها اشاره دارد.

ب) انتخاب و توجیه: این مرحله به طی شدن فرآیند انتخاب توسط مستخدم برمی‌گردد. ج) به‌کارگیری در اولین شغل: تجربه‌های واقعی کارکنان اغلب در مرحله انتخاب و به‌کارگیری حاصل می‌شود، در تجربه‌های اولیه افراد با انتظارات ناقص، نگرانی و اضطراب با شغل مواجه می‌گردند، و اغلب باید عملکرد خود را با دلیل اثبات نمایند؛ در نتیجه اولین مشاغل اغلب سخت، نامطلوب و دشوار هستند.

د) غیر یکنواختی و انتقال و یا ارتقا: موفقیت و شکست افراد در طی کار توسط مدیران به آن‌ها گوشزد می‌گردد. در هنگام موفقیت، افراد احساس توانایی نموده و به سازمان خویش

¹-Career Path

²-Van Manen

³-Shain

متعهد می‌گردند؛ اما در هنگام شکست فرد احساس ناامنی و اضطراب نموده و امکان دارد سازمان را ترک نماید.

ه) تصدی شغل: افراد با پذیرفته شدن به عنوان متصدی شغل در سازمان احساس شادی نموده و در سازمان شکل می‌گیرند.

3) مرحله نگرهداری: این مرحله شامل موارد زیر است:

الف) مسیر شغلی میانی: در این مرحله به دلیل واگذاری کارهای مهم‌تر به شخص، احساس رشد شخصی و امنیت شغلی در فرد ایجاد می‌شود. در این دوره حداکثر ارزش و بهره‌وری سازمان حاصل می‌شود.

ب) مسیر شغلی پایانی: در این مرحله مشاغل قضاوتی-دیدگاهی و سایر مشاغل که اطلاعات غنی می‌خواهد، تعیین می‌شود که توسط خود فرد انجام می‌گیرد. برای ورود به این مرحله، شخص باید از وضعیت بحران‌های میان‌سالی رهایی یابد و میزان پیشرفت خود را با میزان دست‌یابی به اهداف مقایسه کند.

4- مرحله رکود و اواخر مسیر شغلی: این مرحله با برنامه ریزی برای باز نشستگی آغاز می‌شود، افراد یاد می‌گیرند که نقش‌های کمی را بپذیرند و مقتضیات جدیدی را برای خانواده، دوستان و جامعه (سازمان) اتخاذ کنند.

توسعه مسیر شغلی¹:

مفهوم توسعه مسیر شغلی بر اساس دو بخش برنامه‌ریزی مسیر شغلی و مدیریت مسیر شغلی بررسی می‌شود.

اقداماتی که نظام توسعه کارراهه را اثربخش می‌کند به طور کلی به سه مقوله دسته بندی می‌شود:

الف) اقدامات برجسته در توسعه کارراهه کارکنان مشتمل بر دادن فرصت پیشرفت افقی، عمودی و دو وجهی به همه کارکنان، وجود فرآیند منظم برای شناسایی و توسعه کارکنانی که دارای توان بالقوه برای مشاغل رهبری هستند، ایجاد ابزار توسعه کارراهه برای کمک به

¹- Career Development

کارکنان در راستای برنامه‌ریزی مسیر شغلی خود و ایجاد ماتریس‌های شایستگی برای تصدی مشاغل.

ب) اقدامات استاندارد در توسعه کارراهه کارکنان مشتمل بر ترسیم مسیرهای عمودی پیشرفت کارراهه برای همه کارکنان سازمان، دخالت مدیران در طرح و ترسیم کارراهه آنان خود، مشاوره و مربیگری توسط سرپرستان در طرح‌های توسعه شایستگی کارکنان، انتخاب و در نظر گرفتن کارکنان داخلی برای مشاغل بلا تصدی در سازمان و تشویق آنان به تقبل برنامه‌های آموزشی مستمر سازمان.

ج) عوامل بالقوه برای توسعه کارراهه کارکنان مثل تدارک دیدن پیشرفت و ترقی افقی و دو وجهی برای همه کارکنان، ربط دادن طرح کارراهه به طرح آموزشی توسعه یافته و در نظر گرفتن کارکنان پیمانکار و پاره وقت برای مشاغل داخلی.

برنامه ریزی مسیر شغلی¹:

تلاشی است آگاهانه از سوی فرد برای اطلاع از مهارت‌ها، گرایش‌ها، ارزش‌ها، فرصت‌ها، محدودیت‌ها، انتخاب‌ها و دستاوردهایش و تشخیص اهداف مربوط به شغل و برنامه‌ریزی برای رسیدن به این اهداف (صفر زاده، 1386: 698).

برنامه ریزی شغلی، افراد را قادر می‌سازد تا ضمن کسب شایستگی، تصمیم‌گیری، هدف-گذاری و عمل‌گرایی را با یکدیگر بیامیزند. در اینجا باید بیان نمود مراحل پیشرفت افراد در سازمان بنابر دلایل مختلف همچون ویژگی‌های شخصیتی متفاوت، شرایط متفاوت حاکم در سازمان‌ها و... با یکدیگر متفاوت می‌باشد. بعضی از افراد، می‌خواهند برخی یا تمامی مراحل را به سرعت بپیمایند و بعضی دیگر خواهان پیشرفت آهسته هستند. به همین دلیل با توجه به نگرش‌های متفاوت افراد گوناگون، مدل‌های متفاوتی نیز در خصوص برنامه‌ریزی کارراهه و مدیریت کارراهه مطرح شده که با بررسی این مدل‌ها مشاهده می‌گردد تقریباً تمامی آنها دارای یک ساختار بوده و یک منظور را بیان می‌نمایند.

¹-career planning

مدیریت مسیر پیشرفت شغلی:

این مدیریت بیشتر بر برنامه‌ها و فعالیت‌هایی که توسط سازمان انجام می‌گیرد تأکید دارد. مدیریت سازمان طرح‌های مسیر ترقی کارمند را با نیازهای سازمانی مطابقت می‌دهد و طرح‌هایی را که به یک سری اهداف مشترک دست می‌یابد اجرا می‌کند.

مدیریت مسیر شغلی با کارشکافی دقیق، زمینه ارتقای کارکنان و جای گرفتن آنها در برنامه کارراه را، که بیانگر وضعیت پیشرفت خدمتی کارکنان در طی سنوات خدمت آنها در سازمان است، فراهم می‌نماید. در این رابطه سنجش توانایی کارکنان نیازمند کارشکافی و تنظیم جدول پیشرفت کارکنان نیز نیازمند این امر می‌باشد.

سازمانی که منابع محدود داشته باشد، نمی‌تواند همه ویژگی‌های این نظام را ارائه دهد. بیشتر سازمان‌ها فقط به ارائه برنامه‌های آموزشی، پرورشی و ارزشیابی اکتفا می‌کنند. اجزای کلیدی یک برنامه مدیریت مسیر شغلی اثر بخش به صورت زیر است:

- 1- یکپارچه شدن با برنامه‌ریزی نیروی انسانی 2- طراحی مسیرهای پیشرفت شغلی
- 3- انتشار اطلاعات مسیر پیشرفت شغلی 4- اطلاع رسانی عمومی برای پست‌های خالی (اعلان شغلی) 5- ارزیابی کارکنان 6- مشاوره مسیر شغلی 7- تجربه‌های کاری جهت توسعه 8 - نقش مدیر 9- آموزش و پرورش 10- خط مشی‌ها و رویه‌های پیشرفت شغلی در اداره انسانی (سید جوادین، ۳۱۸، ۱۳۸۷-۳۱۶).

در ادامه به توضیحی مختصر در خصوص بعضی از موارد فوق که امکان مبهم بودن آنها وجود دارد، می‌پردازیم:

انتشار اطلاعات مسیر پیشرفت شغلی: این مرحله شامل آماده‌سازی توصیفی از مشاغل مکتوب و توصیفی از فرصت‌های شغلی موجود در سازمان توسط بخش کارکنان می‌باشد. در طراحی مسیر پیشرفت شغلی، مهم‌ترین نکته واقع‌گرا بودن و درج کلیه واقعیت‌های مربوط به سازمان و شغل مورد نظر است.

اطلاع رسانی عمومی پست‌های خالی (اعلان شغلی): نشریات و اعلامیه‌های هیئت مدیره و درون سازمانی باید کلیه پست‌های خالی بین ادارات یک مؤسسه را به اطلاع عموم کارکنان برسانند.

ارزیابی کارکنان: یک نظام ارزیابی عملکرد اجرایی و طرح شده موفق می‌تواند اطلاعات با ارزشی را برای توسعه مسیر شغلی به دست آورد.

مشاوره مسیر شغلی: مشاوره مسیر شغلی در سه مرحله اجرا می‌گردد. در مرحله اول هر سرپرست یا مدیر زیردستان خود را با مصاحبه‌ای ارزیابی می‌کند. در مرحله دوم، افراد مرجع مشاوره مسیر شغلی در بخش اداره کارکنان، نظرهای وسیع خویش را در مورد فرصت‌های شغلی ارائه می‌دهند و بالاخره در مرحله سوم، دعوت افراد به کارگاه‌های مسیر شغلی جهت مشاوره مسیر شغلی صورت می‌گیرد.

اهمیت کارراهه شغلی:

- 1- به کسب هویت و مقام و منزلت افراد کمک می‌کند.
- 2- غنای زندگی کاری را تأمین می‌کند.
- 3- بر اساس مفاهیم اجتماعی صورت می‌گیرد.
- 4- فرصتی را برای ارضای امیال کارکنان جهت شناخت، پیشرفت و ترقی به وجود می‌آورد. افراد پس از خودسنجی با استفاده از بازار کار، برای خود هدف‌گذاری نموده و از طریق فرصت‌های شغلی و اهداف شخصی، شغل مورد نظر خود را انتخاب می‌نمایند. مایلر و رایس¹ ادعا کردند که ساختار مسیرهای پیشرفت شغلی سازمان‌ها این تمایلات افراد را تشخیص نمی‌دهند. توسعه مسیر پیشرفت شغلی بر این فرض نهاده شده که موفق‌ترین افراد سازمان به سمت مسیری هدایت می‌شوند که بالاترین حقوق و مزایا و مقام را به همراه دارد. گاهی نیز افراد توفیق طلب متوجه می‌شوند که ساختار ارتقای آنها به گونه ایست که مجبورند به بیرون از سازمان فکر کنند و مشاغلی را که در آن تخصص دارند ترک نمایند و

¹ - raise a mailer

شغلی را احراز کنند که مهارت‌های آموخته شده قبلی که می‌توانست منجر به ارتقای آنان شود، احتمالاً برایشان ضرر به همراه داشته باشد. حتی بدتر این که، افرادی که در کسب ارتقاء موفق نمی‌شوند، احساس شرمندگی و خجالت می‌کنند.

موفقیت مسیر پیشرفت شغلی

به طور سنتی کسانی که حقوق خوبی می‌گیرند، پست بالایی دارند، انگیزش و تشخیص بالایی دارند و پیشرفت می‌کنند، از نظر ما در شغلشان موفقند. هال¹ و صاحب‌نظران دیگر توسعه مسیر شغلی، اعتقادشان بر این است که تعدادی از کارکنان حرفه‌ای و مدیران، مسیرهای شغلی متفاوتی را برای خود در پیش می‌گیرند. اصل این نوع تفکر جدیدتر به خودانتخابی و آزادی شخصی و تصور شخصی در مورد موفقیت باز می‌گردد. سید جوادین این نوع جهت‌گیری مسیر شغلی را «کاملاً شخصی» نامیده است که چار چوب آن درباره «رضایت از مسیر شغلی» به صورت زیر است:

1- تلاش افراد در جهت کنترل بهبود مسیر پیشرفت شغلی 2- تلقی آزادی، رشد و خودانتخابی به عنوان ارزش‌های شخصی مهم 3- تلاش افراد در جهت موازنه بین شغل، سازمان، خانواده، دوستان و تفریح 4- تعریف موفقیت به صورت شخصی 5- طراحی دوره-های کاری توسط شخص فعال و سازگار.

در اینجا باید متذکر شد که همه برنامه‌ریزی‌های شخصی مطابق با برنامه سازمان نبوده و اغلب تحرک، پویایی و مسئولیت‌پذیری فردی در رابطه با سرنوشت خویش را پذیرا می‌باشد.

دلایل وجود یک مسیر شغلی

در سال‌های اخیر توسعه مسیر پیشرفت شغلی، به دلایل متعددی، همچون یک نظریه راهبردی مطرح شده است.

اولین دلیل این است که سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی به کارگران دانشی با کیفیت و منعطف، وابستگی بیشتری پیدا کرده‌اند. این کارگران در «سرمایه فکری» شرکت اثرگذار

¹-Hall

بوده و عرضه آنها نیز نسبتاً محدود است. به موازات حرکت سازمان‌ها به سمت مسطح شدن ساختارهای غیر متمرکز و پهن، یکی از دلایل جذاب شدن کار با یک کارفرمای خاص؛ یعنی فرصت ارتقاء از بین رفته است.

دلیل دوم برای ظهور توسعه مسیر پیشرفت شغلی به مثابه یک موضوع راهبردی، تغییر نگرش کارگران بسیار ماهر نسبت به کارفرمایان است. وفاداری نسبت به کارفرمایان، امروزه جای خود را به شناخت خویش به عنوان افرادی آزاد و مستقل داده است. این تغییر نگرش از موج کوبشی تجدید سازمان نیروی کار در سال‌های اخیر با رشد اقتصادی بعضی از کشورهای غربی ناشی شده است.

دلیل سوم مربوط به شناخت این نیاز است که باید از کل توان نیروی کار بهره‌برداری شود. در گذشته، بسیاری از سازمان‌ها همچون بوروکراسی‌های بزرگی عمل کرده‌اند که در آنها فقط تعدادی از افراد منتخب امکان دستیابی به مسیر پیشرفت را داشتند. امروزه سرعت دستیابی به کانال‌های جهانی توزیع، به همراه کارگران نسبتاً ارزان قیمت باعث شده سازمان‌ها در بسیاری از صنایع احساس کنند که به نیروی دائم نیاز ندارند. کارگران نیمه ماهر در اقتصادهای توسعه یافته در مقایسه با هم‌تایان ارزان قیمت خود در اقتصادهای در حال توسعه، افرادی لوکس و گران قیمت محسوب می‌شوند. اگر کارگران در صدد تأمین آینده استخدامی خود هستند، باید نشان دهند که از دیگران متفاوت بوده و توانایی‌های متمایزی دارند. همچنین پتانسیل بلااستفاده کارفرمایان نیز به نوبه خود، باید بیرون کشیده شود. (میرسپاسی، غلامزاده 1388، 257-259)

فنون توسعه مسیر شغلی

1) **جابه‌جایی افقی:** این حرکت شامل تغییر در شغل است؛ اما لزوماً این تغییر در مسئولیت‌پذیری، موقعیت شغلی یا حقوق و مزایا نیست. زمانی که سازمان‌ها به کندی رشد می‌کنند یا متوقف می‌شوند، جابه‌جایی افقی یک گزینه مهم شغلی تلقی می‌گردد. یک حرکت افقی می‌تواند فرصت توسعه یابی‌های مهارتی و علمی در یک مکان خاص از سازمان

را برایتان فراهم سازد. رفتن به بخش‌های دیگر سازمان، شروع تجربه‌ای نوین خواهد بود که برای موفقیت‌های بعدی شما بسیار حیاتی است. جابجایی‌های افقی در سازمان، موجب افزایش سبب مهارت‌های قابل عرضه می‌گردد.

2) غنی سازی: این روش عبارت از رشد و پیشرفت در همان پست یا عنوان شغلی است. غنی سازی فرآیندی است که از طریق آن، شخصی جهت به دست آوردن صلاحیت‌ها و قابلیت‌های بیشتر شغل خود، مسئولیت‌های شغلی فعلی خود را افزایش و یا تغییر می‌دهد. در این فرآیند با وجود آن که امکان دارد مقام یا عنوان شغلی حفظ شود؛ اما محتویات شغل تغییر می‌یابد. کلید تغییر موفقیت‌آمیز در شغل، مذاکره با سرپرست مستقیم است به منظور طرح ریزی این که چگونه امکان شغلی کنونی ممکن است درگیر ترکیب وظایفی باشد که شما دوست دارید انجام دهید. ممکن است آنچه شما فکر می‌کردید تنها گزینه شخصی خودتان (درباره غنی‌سازی) باشد؛ اما ممکن است برای سرپرست شما یک زمان ایده‌آل باشد تا اجازه دهد شما یک عنوان شغلی دیگر در بخش مرتبط دیگری از سازمان انتخاب نمایید. جهت انجام مؤثر امور باید در انجام مهارت‌های جدید استاد باشید و روابط مثبت و مفیدی با مشتریان و دانشگاهیان برقرار سازید. یقیناً برآورده ساختن این چالش‌ها، پتانسیل قوی برای وظائف فردی و مقوله رضایتمندی وجود دارد.

اهداف غنی سازی بر چالشی‌تر ساختن شغل فعلی از طریق افزایش قدرت تصمیم‌گیری، تنوع مهارت‌های قابل استفاده، مسئولیت‌پذیری و یا از طریق خود شغل متمرکز است. همچنین ممکن است نتایج غنی سازی نمایش بزرگ‌تری برای افراد کلیدی سازمان فراهم سازد. زمانی که شغل فعلی خود را پرمعنی‌تر می‌سازید، آنها (افراد کلیدی سازمان)، ارزش‌های بیشتری به مجموع سازمان می‌بخشند. در دنیای سریع و متغیر امروز، هیچ کس قادر نیست همچنان راکد بنشیند. غنی‌سازی برای جریان داشتن حیاتی است و جریان داشتن برای سازمان‌های امروزی امری بسیار حیاتی است.

3) ترفیع: برخی مسیرهای شغلی وجود دارد که از طریق آن شما به سادگی از نردبان ترقی بالا می‌روید. مزایای رایج ترفیع در یک سازمان پول، پرستیژ و قدرت، به خوبی شناخته شده است. این مزایا در گذشته بین سازمان‌ها مشترک بود؛ اما در سازمان‌های امروزی، که

دارای ساختارهای سازمانی مسطح‌تری هستند، این امتیازات نتایج قابل ملاحظه‌ای به همراه ندارند. ترفیع به احتمال قوی، زمانی روی می‌دهد که توانایی‌های افراد با نیازهای سازمانی منطبق باشد؛ بنابراین به دنبال سمت و سویی باشید که در آن سازمان تکالیف و مأموریت‌هایی را دنبال می‌کند تا شما را برای یک نوع تغییر پایدار آماده سازد. پیدا کردن یک مربی یا راهنما در میان تصمیم‌سازان کلیدی سازمان، راه خوبی جهت به دست آوردن بصیرت استراتژیک و دسترسی به طرح‌ها و برنامه‌هایی با دید بالا است. شما باید انتظار داشته باشید که ساعات زیادی را صرف کرده و به سختی تلاش نمایید به ویژه پس از آن که به هدف-هایتان نایل شدید.

4) گزینه‌های اکتشافی (کاوش): پرسیدن از افرادی که در شبکه شما قرار دارند را هرگز فراموش نکنید. روش‌های اکتشافی (کاوش) نیاز به آن دارد که در جستجوی جواب‌هایی برای این سؤالات باشید: چه کار دیگری می‌توانم انجام دهم؟ چه جای دیگری می‌توانم بروم؟

در خلال کاوش می‌توانید سایر مشاغلی را که با مهارت‌ها، علائق و ارزش‌های شما مرتبط است، شناسایی نمایید. این نوع کاوش‌ها را می‌توان از طریق مأموریت‌های شغلی کوتاه مدت، مشارکت اجباری در مسئولیت‌های موقتی یا مصاحبه‌های اطلاعاتی انجام داد. در دنیای غیرقابل پیش‌بینی امروز، موفقیت هیچ کس تضمین نمی‌گردد و هیچ کس مطمئن نیست که بتواند از عهده امور برآید؛ بنابراین افراد باید از راه‌ها، گزینه‌ها و پیشنهادات موجود، آگاهی کافی داشته باشند. فعالیت‌های کاوش می‌تواند روشن سازد آیا علائق شغلی شما واقع‌گرایانه است یا خیر، همچنین این نوع فعالیت‌ها می‌تواند پتانسیل رشد شغل فعلی‌تان را اعتبار بخشد. گزینه‌ها و پیشنهادات شغلی را می‌توان هم با حمایت سازمانی و هم بدون حمایت تعقیب نمود. شناسایی این نکته که کدام پیشنهاد یا گزینه‌ها داخل یا خارج از سازمان است، به شما یک حس کنترل شخصی روی شغل‌تان می‌دهد.

5) همسان سازی مجدد: هر چند توجه چندانی به این موضوع نمی‌شود؛ ولی غالباً اگر قصد ایجاد تغییر در کارهای خود داشته باشید، در واقع یک گام رو به پایین به سایر بخش-