

مدیریت پیشرفت کارکنان

دکتر اسفندیار سعادت

مقدمه

در دنیای پیچیده، پرتلاطم و پرهیاهوی امروزی، زندگی کاری ما انسانها در سازمان و مؤسسات چنان با زندگی شخصی و خانوادگیمان در هم پیچیده که جداسازی آنها از یکدیگر محال است. اوضاع اقتصادی نابسامانی که امروزه کم و بیش دامنگیر همه جوامع بشری گردیده است، تلاش همه جانبه تمامی اعضای خانواده را می طلبد تا هر یک با فعالیت خود، سهمی در پیشبرد بار زندگی داشته باشند. از اینرو نه تنها دیگر عجیب نیست که زن و شوهر و حتی فرزندان را شاغل دید، بلکه دو شغله و چند شغله بودن زن و مرد نیز به سرعت به صورت امری مرسوم و کاملاً طبیعی در آمده است. آمیختگی زندگی کاری و خصوصی، حتی استیلا و برتری زندگی کاری بر زندگی خصوصی، باعث شده است تا به کیفیت زندگی کاری افراد در سازمانها توجه بیشتری شود. از اینرو یافتن سازمانی معتبر و احراز شغلی مناسب و آبرومند با حقوق و مزایای خوب، و سپس ارتقا به مشاغل و مقامات بالاتر با پاداش و مزایای بیشتر، یکی از اهداف مهم افراد است. با وجود این، تنها پیمودن «مکانیکی» مدارج ترقی کافی نیست بلکه افراد دوست دارند حرکت و پیشرفتشان در سلسله مراتب، توأم با رشد و شکوفایی استعداد و تواناییهای آنها نیز باشد، چراکه تنها از این راه است که فرد قابلیت استخدام خود را حفظ می کند و به صلاحیت خود به احراز مشاغل بهتر و مهمتر می افزاید.

با توجه به این تحولات بوده است که در چند سال گذشته مسؤولان در سازمان با یاری متخصصان منابع انسانی به چگونگی پیشرفت کارکنان در سازمان توجه خاصی مبذول داشته اند و با اعمال مدیریت صحیح و برنامه ریزیهای دقیق، سعی نموده اند مراحل پیشرفت کارکنان در سازمان، منطقی باشد و طوری طراحی، تنظیم و اجرا گردد که بیشترین کمک را در رسیدن به

اهداف هر دو طرف، یعنی فرد و سازمان، بنماید.

با این مقدمه مشخص می شود که نه تنها برای یافتن، انتخاب و انتصاب فرد، راه و روشهای خاصی وجود دارد که می باید رعایت گردد، بلکه پیشرفت کارمند بعد از ورود به سازمان نیز نباید اتفاقی و تصادفی باشد، بلکه به منظور ایجاد انگیزه در کارکنان، مسیر شغلی ایشان، یعنی مشاغل مختلفی را که هر یک از آنها در طی طول عمر کارمندی خود یکی پس از دیگری به عهده می گیرد^۱ نیز، می باید براساس معیار و ضوابطی خاص و با توجه به توانایی و علاقه مندیهای وی انتخاب گردد.

بنابه اظهار نظر محققان دیگر، «مجموعه مشاغلی در ترادف و تسلسلی خاص و تعیین شده توسط سازمان»^۲، تعریفی است که از مفهوم «مسیر شغلی» شده است. اگر چه این تعریف نیز نقشی اولیه برای مسؤولان سازمان در این امر قائل شده است، اما به جای این روش سنتی تعیین مسیر شغلی کارکنان، یعنی به جای اینکه سرپرستان چون گذشته، خود رأساً و به طور یک جانبه مشاغلی را که به عهده مرئوسین گذارده می شود تعیین نمایند، در سالهای اخیر روند به سوی مشارکت هر چه بیشتر کارکنان در انتخاب مشاغلی بوده است که به ایشان واگذار می گردد.^۳

بنابر این، هر کارمندی در طول زندگی کاری خود، خواه ناخواه، سلسله مشاغلی را به عهده می گیرد. حال، سخن در این است که ترادف مشاغل نباید اتفاقی باشد بلکه مسیر شغلی فرد در سازمان می باید براساس منطقی درست و بنا به هدفی معین طراحی گردد. پس منظور از برنامه ریزی پیشرفت، فرایندی است که فرد به وسیله آن می کوشد مشاغلی را در سازمان بیابد و به عهده بگیرد که با استعداد و توانایی، علایق و سلیقه، ارزشها، خواسته ها و ویژگیهای شخصی و شخصیتی او مطابقت و سازگاری داشته باشد، و منظور از مدیریت پیشرفت، فرایندی

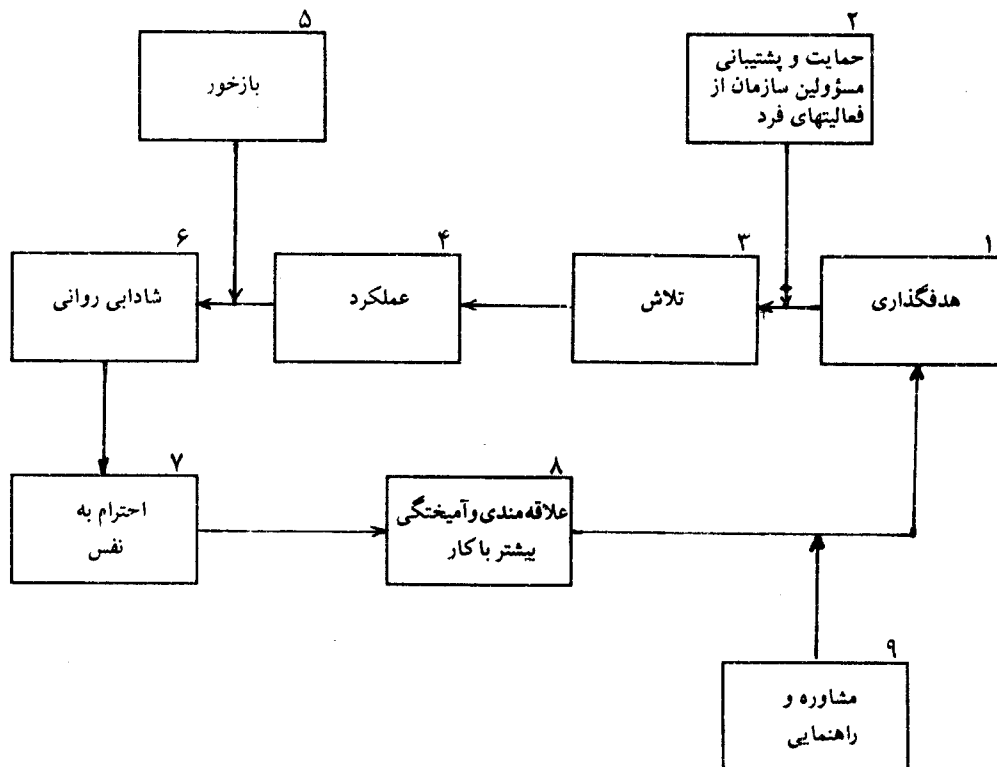
است که به واسطه آن، مسؤلان سازمان می‌کوشند مشاغلی را به عهده افراد گذارند که هم با توانایی، مصالح و منافع انفرادی آنها و هم با نیاز و اهداف سازمان هماهنگ و سازگار باشد.^۲

چرخه موفقیت

در مباحث مربوط به انگیزش، همیشه به اهمیت آنچه «تقویت» خوانده شده اشاره می‌شود. منظور از تقویت، آن چیزی است که هم شدت پاسخگویی و هم احتمال تکرار رفتار خاصی را افزایش دهد، و تقویت مثبت با تقدیم پاداشی مطلوب (به خاطر بروز رفتاری مطلوب) به شدت رفتار و احتمال تکرار آن می‌افزاید.^۵ تحقیق نشان داده است که برای بسیاری از افراد، پیشرفت در کار همانند یک تقویت مثبت بسیار قوی عمل می‌کند؛ یعنی ترقی و موفقیت در کار، پاداشی ارزشمند است که موجب تلاش بیشتر برای پیشرفت بیشتر می‌گردد. کسب مهارت‌های جدید و افزایش تواناییها به نوبه خود باعث احترام و اعتماد به نفس می‌شود. حال اگر شرایط موافق و مساعدی در سازمان وجود داشته باشد، بدین ترتیب و همان گونه که در شکل شماره ۱ نیز

مشاهده می‌گردد، فرد قدم به آنچه اصطلاحاً «چرخه موفقیت» نامیده شده است، می‌گذارد.^۱

هر شغلی با هدف و به منظور خاصی طراحی گردیده است. با تشخیص این واقعیت، در نمودار چرخه موفقیت نیز، نخست اهدافی معین می‌شوند که با انجام شغل می‌خواهیم به آن برسیم. حال اگر فرد آنقدر صاحب اختیار باشد که خود بتواند هدفهای مهمتر در شغل را تعیین کند و آنقدر دارای استقلال و آزادی عمل باشد که آن طور که او صلاح می‌داند، فعالیت‌های خود را برای رسیدن به این اهداف طراحی نماید، و اگر در عمل و تصمیم‌گیریهای خود از پشتیبانی مدیران برخوردار باشد، به احتمال زیاد، تلاش و عملکرد او در این شرایط منجر به موفقیت و رسیدن به هدف خواهد شد. این واقعیت که او توانسته است از عهده کاری که به او واگذار شده برآید و به مقصود برسد، احساس غرور و اعتماد و احترام به نفس زیادی در وی به وجود می‌آورد. موفقیت در انجام دادن کار و شادابی روحی و روانی ناشی از آن، دست به دست داده، به علاقه و اشتیاق وی به کار می‌افزاید. او حال واقعاً مجذوب و آمیخته با کار است و بسا



شکل شماره ۱ - چرخه موفقیت

انگیزه‌ای قویتر، با تعیین اهدافی بلند پروازانه‌تر، توقعات و خواسته‌های خود را در دور بعدی به سطحی بالاتر ارتقا می‌دهد و در پی تحقق آن، تلاشی تازه را آغاز می‌کند.

در حالی که این مدل به عنوان مقدمه‌ای برای معرفی موضوع کافی است ولی باید دانست که متغیرهای دیگری نیز وجود دارند که می‌باید مدنظر قرار گیرند. به طور مثال، برداشت فرد از فرصتهایی که برای رشد و پیشرفت شغلی در سازمان وجود دارد و همچنین برداشت او از فرصتهایی، که برای رشد و پیشرفت در سایر سازمانها وجود دارد، بسیار مهم است^۷ چراکه امکان دارد در حالی که فردی از شغلی که دارد راضی باشد ولی با وجود این، سازمان را ترک کند چون در سازمانی دیگر، شغلی بهتر با امکان پیشرفت بیشتری در دسترس اوست.

گروه‌بندی کارکنان

اگر چه بعید است که بتوان دو نفر را در سازمان یافت که دقیقاً و از هر لحاظ یکسان و برابر باشند، ولی با وجود این از نظر برنامه‌ریزی برای پیشرفت شغلی، کارکنان را می‌توان به چهار دسته کلی تقسیم نمود:^۸

تازه واردان

تمام کسانی که به تازگی استخدام شده و به سازمان قدم گذارده‌اند، و تمام کسانی که به پست و شغل جدیدی ارتقا یافته‌اند، در این گروه جای می‌گیرند. افرادی که ترفیع مقام یافته‌اند در سمت جدید، تازه کارند و می‌باید مدت زمانی سپری شود تا کاملاً با جوانب و زوایای مختلف کار، آشنا شوند و جزئیات آن را یاد بگیرند. کسانی که به تازگی وارد سازمان شده‌اند بار سنگین تری به دوش دارند چرا که علاوه بر آموختن وظایف و مسؤولیتهای شغل جدید، می‌باید با فرهنگ سازمانی نیز آشنا شوند و رفتار و کردار خود را با ارزشها، هنجارها، راه و روشها و قوانین و مقررات سازمانی وفق دهند. تازه واردان در مراحل اولیه دوره خدمت هستند و هنوز تا رسیدن به اوج بازدهی و کاراییشان فاصله زیاد دارند.

ستارگان

کارکنانی که عملکردی در سطح بسیار بالا دارند، در این گروه جای

می‌گیرند. اینها کسانی هستند که در طول خدمت خود ثابت کرده‌اند می‌توانند به راحتی و با کیفیتی عالی از عهده وظایف و مسؤولیتهایشان برآیند. از این گروه انتظارات زیادی می‌رود و از اینرو معمولاً در مسیرهای شغلی خاصی قرار داده می‌شوند که بتوانند به اتکای توان و استعدادهای بالقوه خود، به سرعت مدارج ترقی را طی نمایند. درخشندگی این افراد معمولاً توجه یکی از مدیران ارشد را به خود جلب می‌کند و در این موارد، مدیر، کارمند را تحت توجه و حمایت خود قرار داده، موجبات پیشرفت سریع او را در سازمان فراهم می‌آورد. این امر در بعضی از مؤسسات، نهادی شده، زوج شدن حامی (مدیر ارشد) و تحت‌الحمایه، طبق طرح و برنامه‌های رسمی انجام می‌گیرد.

عوام

بیشتر کارکنان با سابقه و با تجربه در این گروه قرار می‌گیرند. اگرچه در میان ایشان معدود افرادی برجسته و ممتاز نیز مشاهده می‌شود ولی اکثریتشان را کارکنانی با عملکردی عادی و معمولی تشکیل می‌دهد که احتمال پیشرفت بیش از این برای آنها در سلسله مراتب بسیار ضعیف و اندک است. با وجود اینکه بار وظایف و مسؤولیتهای عمدتاً به دوش این افراد است ولی معمولاً به آنها توجه زیادی نمی‌شود. پس طبیعی است که یکی از عوارض همیشگی این گروه، روحیه ضعیف اعضای آن باشد.

بیکارها

این گروه از کارکنان، دیگر توان و رمقی برای پیشرفت ندارند و کارشان یا بد یا در حداقل کفایت است. اغلب اعضای این گروه را کارکنان قدیمی سازمان تشکیل می‌دهند که گویی طبق اصل پیتز (PETER)، به جایی در سلسله مراتب سازمانی رسیده‌اند که بیش از آن توان پیشرفت ندارند.^۹ اما جالب اینکه این گروه از کارکنان به دو دلیل مورد توجه زیاد مسؤلان سازمان هستند: یا چه می‌توان کرد تا از شرشان راحت شد و به طریقی عذرشان را خواست، یا برعکس، چه باید کرد تا با توانبخشی، آنها را از حالت سکون و مردگی خارج و دوباره فعالشان نمود.

از آنچه تاکنون گفته شد چنین برمی‌آید. که:

۱- موقعیت و شرایط کلی کار در سازمان، ۲- مرحله خدمت،

۳- برنامه‌ریزی و اقدامات فرد برای پیشرفت کاری خود، و ۴- نقش و اقدامات مسؤلان سازمان برای پیشرفت کاری کارکنان از جمله عواملی هستند که در مدیریت پیشرفت کارکنان دخالت دارند. در قسمتهای بعدی به تشریح دقیق‌تر هر یک از این مطالب پرداخته خواهد شد.^{۱۰}

مطالعه زمینه، موقعیت و شرایط کلی کار در سازمان

تعیین و طراحی مسیر شغلی نمی‌تواند امری جدا از شرایط عمومی کار در سازمان باشد و از اینرو شناسایی محیطی که کار در آن انجام می‌گیرد، ارزیابی سازمان و ویژگیهای آن، و شناسایی مشاغل و مشخصات آنها، نخستین مرحله این امر را تشکیل می‌دهد.

محیط

محیطی که سازمان در آن قرار گرفته است نقش مهمی در طراحی مسیر شغلی کارکنان به عهده دارد. محیطی پیچیده، متلاطم و دایم در حال تغییر و تحول و محیطی آکنده از نامعلومی‌ها، قابلیت پیش‌بینی ندارد و از اینرو، طراحی مسیر شغلی و برنامه‌ریزی برای پیشرفت فرد در سازمان برای آینده‌ای دور نیز کاری دشوار خواهد بود. سازمانی که در چنین محیطی قرار گرفته است، اگر بخواهد بماند و با موفقیت به فعالیتهای خود ادامه دهد به ناچار باید مرتب خود را با اوضاع متغیر وفق دهد. کارکنان نیز باید پیوسته برای تغییر شغل و حتی تغییر مسیر شغلی خویش آماده باشند. کارکنان باید مرتباً دانش و مهارتهای تازه بیاموزند تا بتوانند همگام با نیازمندیهای تازه سازمان پیش روند. مسؤلان سازمان با زیر نظر گرفتن دقیق محیط، می‌باید شکل‌گیری و پیدایش روندهای جدید در آن را بیابند و مطابق با آن، وظایف، مسؤولیتها و مشاغل را دوباره طوری تعریف نمایند که ضامن موفقیت سازمان در رسیدن به اهدافش در چنین محیط پویایی باشد.

سازمان

ساختار سازمان، جو و فضای عمومی آن، منابعی که در اختیار دارد، و اهدافی که جویای آن است از جمله عواملی هستند که در امر طراحی و برنامه‌ریزی مسیر شغلی کارکنان مؤثرند. فلسفه مدیریت نیز در این امر نقش مهمی دارد. به طور مثال،

اگر به جای تنبیه و «مچ‌گیری»، سیستم ارزیابی عملکرد، طوری طراحی شده باشد که به رشد و توسعه کیفی نیروی انسانی اهمیت دهد؛ یا اگر سیستم پاداش این طور طراحی شده باشد که مدیران ارشد بتوانند به سرپرستان بر این اساس که تا چه حد در پرورش و شکوفایی استعدادهای نهفته زیردستان خود موفق بوده‌اند، پاداش دهند، طبیعتاً آموزش کارکنان، ایجاد کارگاه‌های آموزشی، طراحی و اجرای طرحهای تشویقی چون پرداخت فوق‌العاده به خاطر شرکت در دوره‌های آموزشی در اولویت قرار می‌گیرند. همچنین اینکه تا چه حد سازمانی انسانگراست؛ یعنی سازمانی است که عمدتاً بر رضامندی کارکنان و رشد و شکوفایی ایشان تأکید دارد، و یا تا چه اندازه سازمانی تولیدگر است؛ یعنی سازمانی است که حداکثر تولید و بازدهی کانون توجه آن است نیز در ساختن و پروراندن منابع انسانی مؤثرند.

همانطور که برنز و استاکر (Burns and Stalker) در مطالعات

خویش خاطر نشان می‌سازند، سازمانی که در محیطی با ثبات قرار گرفته است، ترکیب و نیازمندیهای متفاوتی از سازمانی دارد که در محیطی پویا فعالیت می‌کند.^{۱۱} بنا به توصیه ایشان، سازمان در محیطی پویا باید دارای ساختاری شناور و کاملاً انعطاف‌پذیر باشد تا بتواند خود را با اوضاع متغیر در محیط وفق دهد. در چنین سازمانی، به همین منظور، مشاغل نیز می‌باید پیوسته در حال تغییر و تحول باشد که این به نوبه خود، نیاز به بازنگری و تغییر در نوع ماهیت مشاغل را نیز بیشتر خواهد کرد. به عبارت دیگر، با تغییر نوع و محتوای مشاغل و با قرار دادن افراد در مسیرهای شغلی جدید، هماهنگی و سازگاری سازمان با محیط با سهولت بیشتری امکان‌پذیر خواهد شد.

شغل

اگرچه وضعیت محیطی و سازمانی چارچوبی را به وجود می‌آورد که در قالب کلی آن، اداره، کنترل و نظارت بر پیشرفت شغلی کارکنان انجام می‌گیرد، ولی بدیهی است که مطالعه و شناخت دقیق مشاغل باید کانون اصلی تمامی فعالیتها در این زمینه را تشکیل دهد.

سرپرستان و متخصصان منابع انسانی در سازمان می‌توانند با تشریح نوع و ماهیت مشاغل موجود و مشاغلی که در آینده در سازمان به وجود می‌آید، این امکان را برای هر یک از کارکنان در

سازمان ایجاد کنند که به آینده خود و مشاغلی که می‌تواند در دسترسشان قرار گیرد، بیندیشند و برای تصدی و احرازشان، برنامه‌ریزی نمایند. بدین ترتیب گامی بزرگ در راه نهادی کردن این امر، یعنی طراحی و تعیین مسیر شغلی برای کارکنان برداشته خواهد شد. مطالعه و تجزیه و تحلیل دایمی مشاغل به منظور به روز و بهتر کردن آنها از جمله پیش شرایط لازم برای سیستم طراحی مشاغل، تعیین مسیرهای شغلی مناسب و دیگر تصمیم‌گیریهای استراتژیک در این باره است.

دوره خدمت: مراحل مختلف زندگی کاری

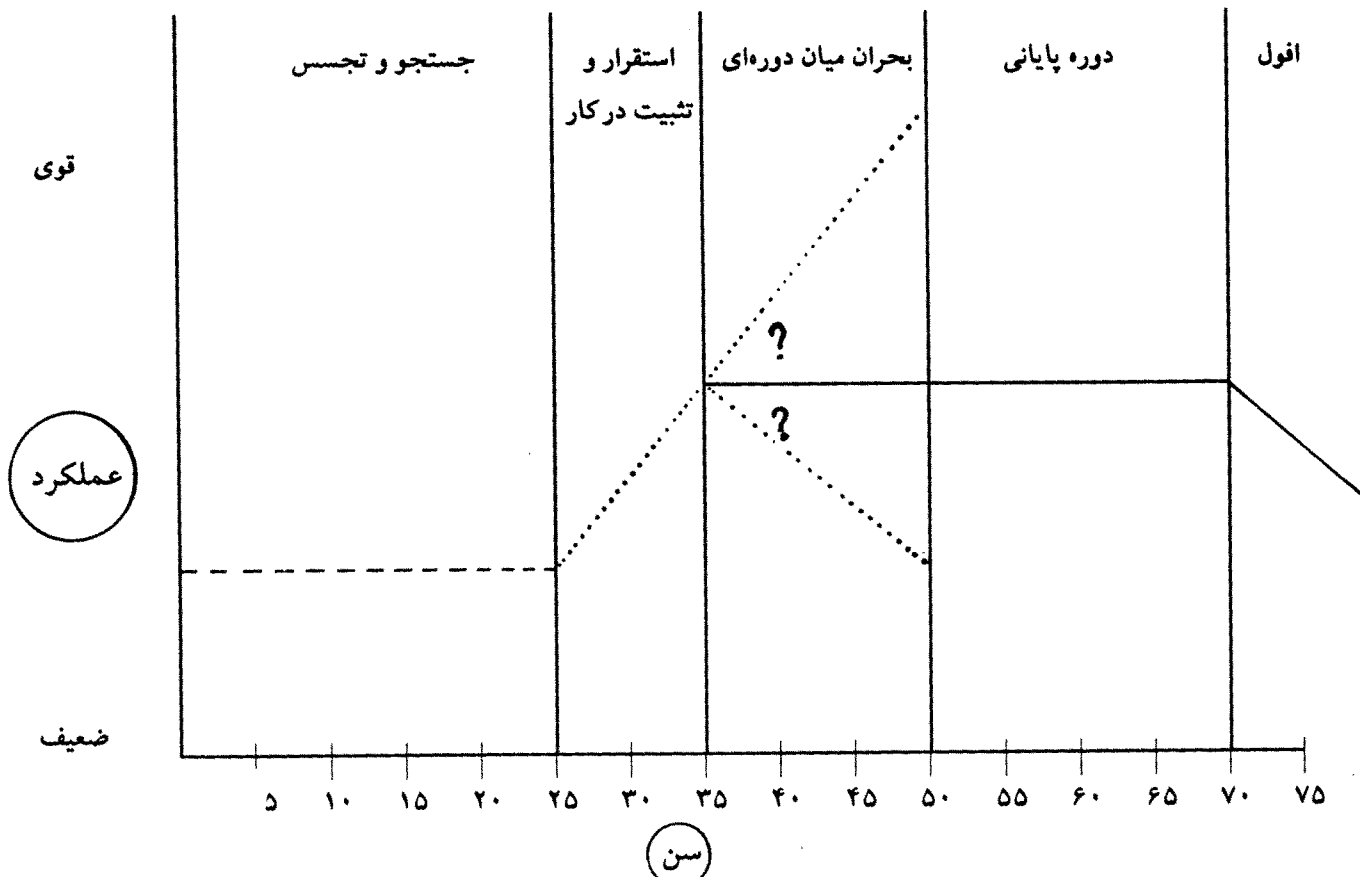
تحقیقات، نشاندهنده این است که دوران اشتغال به کار و استخدام در سازمان، مراحل معینی را طی می‌کند که معمولاً با بررسی و جستجویی مقدماتی برای یافتن شغلی مناسب، آغاز می‌شود و با دوره بعد از بازنشستگی پایان می‌یابد.^{۱۲} مسلم است که در تعیین

مسیر شغلی و در برنامه‌ریزی برای پیشرفت فرد در سازمان، می‌باید ویژگیهای هر مرحله و شرایط خاصی را که وی در هر یک از این مراحل با آن روبروست، مدنظر داشت.

طبقه‌بندیهایی که از مراحل مختلف دوره خدمت توسط سه گروه از محققان انجام گرفته به طور خلاصه در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.^{۱۳} اگرچه هر یک از محققان برای تعریف و تشریح این مراحل واژه‌های مختلفی به کار می‌برند ولی مشاهده می‌شود که در این زمینه توافق نظر اصولی وجود دارد. به طور کلی دوره خدمت به سه مرحله مقدماتی، میانی، و پایانی تقسیم‌بندی شده است. در مراحل مقدماتی، توجه فرد عمدتاً معطوف به جستجو برای یافتن و انتخاب شغلی مناسب در سازمانی معتبر، استخدام و آغاز کار، و سپس ورود به سازمان و عضویت مفید و مؤثر شدن برای آن است. در مراحل میانی با ارائه کار خوب، فرد سعی در تثبیت موقعیت خود در سازمان دارد ولی

سن	سوپر SUPER	شاین SCHEIN	میلر و فورم MILLER AND FORM
۰			
۵		رشد	آمادگی
۱۰	رشد	جستجو (تحقیق و تجسس)	دوره قبل از اشتغال
۱۵			
۲۰	جستجو (تحقیق و تجسس)	ورود به بازار کار	دوره مقدماتی
۲۵		آموزش	
۳۰		دوره مقدماتی	دوره استخدام آزمایشی
۳۵	استقرار و تثبیت در کار	دوره میانی	
۴۰		بحران میان دوره‌ای	
۴۵			دوره ثبات شغلی
۵۰		دوره پایانی	
۵۵	حفظ وضع موجود	افول و جدایی از کار	
۶۰			
۶۵			
۷۰	افول	بازنشستگی	بازنشستگی

جدول شماره ۱ - مراحل مختلف زندگی کاری



شکل شماره ۲ - مراحل مختلف زندگی کاری

امکان پذیر سازد. نخستین شغلی که به فرد تازه وارد واگذار می‌شود از اهمیت خاصی برخوردار است چرا که این، مبدأ و آغاز کار است و حرکت و پیشروی بعدی وی در سازمان تا حد زیادی به این امر بستگی دارد که او چگونه و از کجا شروع کرده است. همچنین، شخص و شخصیت سرپرست و کیفیت سرپرستی در اولین شغلی که به فرد واگذار می‌شود نیز تأثیر به‌سزایی در دید و نگرش کلی وی نسبت به سازمان خواهد داشت.^{۱۵}

هر کارمندی بعد از ورود به سازمان، مراحل سه‌گانه‌ای را طی می‌کند:^{۱۶}

در مرحله اول، یعنی نخستین روزهای کار، کارمند می‌کوشد موقعیت را سنجیده و با ارزیابی واقع بینانه و درستی که از سازمان به عمل می‌آورد، مطابق و متناسب با تخصص، مهارت، تجربیات و علایق خود، مناسبترین شغل را بیابد.

در مرحله دوم، کارمند خود را با جزئیات شغل، وظایف و مسؤولیتهای موجود در آن آشنا می‌سازد، با روابط کاری خوبی که با سرپرست و همقطاران خویش ایجاد می‌نماید، و با توانایی و

در همین دوره است که در ضمن، فرد دستخوش تحولات و بحران روحی می‌گردد که نتیجه آن معمولاً احساس نارضایتی از آنچه گذشته یا بی‌اعتمادی و حتی ترس و نگرانی نسبت به آنچه در پیش است می‌باشد. ویژگی مراحل پایانی، نگرانی از خاتمه استخدام و اشتغال فعال، خانه‌نشینی و سایر مسایل توأم با بازنشستگی است. این مراحل به صورت نمودار در شکل شماره ۲ نشان داده شده است.^{۱۴} در بخش بعدی به شرح هر یک از دوران سه‌گانه خدمت پرداخته خواهد شد.

دوره مقدماتی

در حالی که جذب و استخدام فرد به نوبه خود از اهمیت بخصوصی برخوردار است، ولی با ورود فرد به سازمان است که جنبه دیگری از مدیریت منابع انسانی، یعنی حفظ و نگهداشت نیروها در اولویت قرار می‌گیرد. بخشی از این فرایند، برنامه‌ریزی صحیح توسط سرپرست و متخصصان منابع انسانی به گونه‌ای است که حرکت فرد در سلسله مراتب را با سرعتی منظم و منطقی

شایستگی که از خود در انجام وظایفش ابراز می‌دارد، می‌کوشد تا به عنوان عضوی مفید و مؤثر در گروه کاری پذیرفته شود. در مرحله سوم، کارمند در کار خود «جا» می‌افتد. با حل و فصل مسایل و مشکلات ماهوی شغل، و با رفع برخورد و تضادهایی که ممکن است میان زندگی کاری و زندگی خصوصی او وجود داشته باشد، ارتباط و تأثیرات متقابل میان مسؤولیتهای اداری و خانوادگی را درک می‌کند و برای خود روشن می‌سازد و با تهیه فهرستی از اولویتها، به فعالیتهای خود نظم می‌دهد.

دوره میانی

فرد پس از گذشتن از دوره مقدماتی به دوره میانی قدم می‌گذارد، دوره‌ای که وی با کار خوب و ابراز لیاقت و شایستگی، عضو ارزنده‌ای می‌شود؛ موقعیت خویش را تثبیت می‌کند؛ شناخته می‌شود؛ ارتقای مقام می‌یابد؛ مسؤولیتهای مهمتری را می‌پذیرد و برای آینده خود شروع به برنامه‌ریزی درازمدت می‌کند.^{۱۷} پس، تثبیت و استقرار در سازمان و پیشرفت در کار، از جمله ویژگیهای این مرحله از خدمت است.^{۱۸}

ولی در اواسط همین دوره است که اغلب افراد دچار تغییر حالتی می‌شوند که ممکن است برای عده‌ای حتی تبدیل به بحران شغلی گردد که اصطلاحاً «بحران میان دوره‌ای» نامیده شده است.^{۱۹} در این وضعیت، فرد زندگی خود و آنچه را تاکنون به آن دست یافته است مورد ارزیابی دوباره قرار می‌دهد و احتمال دستیابی و تحقق اهداف شخصی و اداری خویش را در آینده می‌سنجد. این بازنگری و خودسنجی ممکن است فرد را به این نتیجه برساند که اکنون در موقعیتی است که می‌تواند در سازمان خود یا در سازمانی دیگر، شغلی بهتر با درآمدی بیشتر و آینده‌ای روشنتر به دست آورد، یا عوامل منفی چون خستگی، کلافگی و بی‌زاری از کار بی‌فایده‌ای که دارد، افسردگی ناشی از این امر، نامتناسب بودن سن با شغل، نبود فرصت یا امکانات برای استفاده بیشتر از دانش، تخصص، افکار و عقایدی که دارد و پیدایش شرایط و نیازمندیهای جدید کاری، که با تحصیلات و تجربیات وی سازگاری ندارد، او را به فکر تغییر شغل یا حتی تغییر حرفه می‌اندازد.^{۲۰} بدیهی است کارکنانی که یا قادر به دستیابی به بیشتر از آنچه تا به حال به آن رسیده‌اند نیستند، یا کارکنانی که دانش و تخصصشان، کهنه شده و دیگر فایده و کاربردی ندارد، کسانی

هستند که در این مرحله از زندگی کاری خود با بیشترین دشواریها روبرو هستند.

دوره پایانی

پس، فرد یا با برآورد مثبتی که از خود به عمل می‌آورد، بحران میان دوره‌ای را با موفقیت پشت سر می‌گذارد و با تصمیمی که در باره آینده خود می‌گیرد، به شغلی پویاتر و مهمتر دست می‌یابد، یا برعکس، خودسنجی خبر از بیهودگی ماندن وی در سازمان و بی‌فایده‌گی تلاش در شغل فعلی را دارد که در این صورت، نتیجه معمولاً افول فرد یا بازنشستگی زودرس و خروج از سازمان است. اما افراد موفق، در زمره مدیران ارشد در می‌آیند و طی عمر کاری باقیمانده خود، با پیمودن مدارج ترقی، نهایتاً به سطوح عالی سازمان راه می‌یابند.

با نزدیک شدن به پایان عمر کاری، سرانجام، مدیران ارشد و کارکنان قدیمی نیز کم‌کم می‌باید مقدمات جدایی از کار و ترک خدمت را فراهم آورند و خود را برای دوران بازنشستگی آماده سازند. معمولاً کاستن از بار وظایف و مسؤولیتهای آموزش و آماده‌سازی جانشینانی برای خود و تفویض اختیار و انتقال قدرت به سرپرستان جوانتر، پیش درآمدی برای بازنشستگی و خروج از سازمان است.

برنامه‌ریزیهای فرد برای پیشرفت در سلسله مراتب

هر فردی در مورد زندگی کاری خود باید تصمیمات اصلی زیر را اتخاذ نماید:

- ۱- چه رشته اصلی، حرفه و کسب و کاری را می‌خواهد پیشه خود سازد؟
 - ۲- با توجه به رشته و حرفه‌ای که انتخاب نموده، چه مشاغلی را می‌باید در سازمان بعهده بگیرد؟
 - ۳- ترادف و تسلسل مشاغل باید چگونه باشد تا بیشترین کمک را در پیشبرد اهداف کاریش به او بنماید؟
- اگرچه معمولاً انتخاب شغل می‌باید بعد از انتخاب کار و حرفه اصلی باشد،^{۲۱} ولی همیشه اینطور نیست. به طور مثال، جوان دانش‌آموزی را در نظر بگیرید که از دبیرستان فارغ‌التحصیل شده و بدون هیچ تجربه و مهارت خاصی، مستقیماً وارد بازار کار می‌شود. در چنین مواردی، اولین شغلی که به فرد داده می‌شود،

عملاً حرفه او را معین می‌کند.

روانشناسان متفق‌القولند نوع حرفه‌ای که فرد انتخاب می‌کند بازتاب تصویر و تصویری است که وی از خود به عنوان انسانی بالغ دارد. یعنی حرفه‌ای که فرد برمی‌گزیند، نقشی است که او در زندگی برای خود تصور کرده است. روانشناسان همچنین معتقدند بهترین انتخاب، حرفه‌ای است که متناسب با استعداد و توانایی، ذوق و علاقه، ارزشها، اهداف و ویژگیهای شخصیتی فرد باشد.

گروهی از روانشناسان مبادرت به شناسایی عواملی نموده‌اند که در نوع حرفه‌ای که فرد انتخاب می‌کند نقش مؤثر دارند. از جمله در تحقیقی، جان هالند (Holland) ادعا می‌کند که وراثت و عوامل فرهنگی و اجتماعی در تعامل با یکدیگر، شخصیت افراد را مناسب با محیط و اوضاع گوناگون شکل می‌دهند.^{۲۲} در این تحقیق، شخصیت‌های ششگانه‌ای شناسایی شده‌اند که هر یک برای کار در محیط و وضعیت خاصی مناسب‌تر هستند. پس، افراد در انتخاب حرفه، کار و پیشه‌ای را در محیطی برمی‌گزینند که بیشترین سازگاری را با شخصیت آنها داشته باشد. در جدول شماره ۲، ویژگیهای هر یک از شخصیت‌های ششگانه با ویژگیهای محیط‌های ششگانه متقابل آنها نشان داده شده است.^{۲۳}

روانشناسی دیگر معتقد است که یکی از عوامل بسیار مهم در نوع حرفه‌ای که فرد انتخاب می‌کند، رابطه‌ای است که او در کودکی با والدین خود داشته است.^{۲۴} براساس این نظریه، در اثر تجربیات اولیه دوران طفولیت، افراد تمایلی اساسی یا نسبت به انسانها یا نسبت به اشیا پیدا می‌کنند. انسان‌گرایان معمولاً وارد حرفه‌ای می‌شوند که مهارت و توانایی در ایجاد رابطه با سایر انسانها را می‌طلبد. کسانی که گرایش به سوی اشیا دارند معمولاً حرفه‌ای را ترجیح می‌دهند که نیازی به این مهارت نداشته باشد. براساس مطالعات و تحقیقاتی از این قبیل، آزمونهای طراحی شده است که فرد به وسیله آن می‌تواند مناسبترین حرفه را برای خود برگزیند.

در هر صورت، چه به طریق علمی یا غیرعلمی، فرد همیشه در پی برگزیدن حرفه و به تبع آن، مشاغلی در سازمان است که به مقام و منزلت او بیفزاید، وجهه و اعتبار بالاتری برای او کسب کند، امنیت شغلی و همچنین حقوق و مزایای بیشتری برای وی به ارمغان آورد. فرد می‌کوشد تا با احراز مشاغلی مهم و کلیدی، موقعیت خود را در سازمان و همچنین در بازار کار، حفظ کند و

همواره همانند کالایی باقی بماند که خریدار داشته باشد.

مسئولان سازمان نیز معمولاً در این گونه حرکات برای پیشرفت در سلسله مراتب، مشوق افراد هستند چرا که نه تنها بدین ترتیب بهره‌وری عمومی سازمان افزایش می‌یابد، بلکه همیشه عده‌ای از کارکنان دارای شرایط نیز برای ارتقا و قبول مسؤلیتهای مهمتر در سطوح بالاتر آماده هستند. علاوه بر این، تشویق و ترویج چنین سیاستی با فراهم آوردن امکانات پیشرفت برای نیروهای داخلی، روحیه‌ساز است و جو و فضایی مثبت و پویا در سازمان به وجود می‌آورد که تمامی اینها به نوبه خود به انعکاس تصویری مثبت از سازمان در جامعه کمک می‌کند.^{۲۵} برنامه‌ریزی فرد برای پیشرفت در سازمان معمولاً شامل مراحل زیر می‌گردد:

- ۱- خودسنجی به منظور تعیین نقاط قوت و ضعف، اهداف، نیاز و خواسته‌ها، امید و آرزوهای فرد.
- ۲- بررسی بازار کار به منظور تعیین فرصتهای موجود در آن.
- ۳- براساس خودسنجی و بررسی بازار، تعیین هدف از استخدام، یعنی تعیین اهدافی که فرد با احراز شغل و پیمودن مسیر شغلی خاصی خواهان رسیدن به آنان است.
- ۴- تطبیق فرصتهای استخدامی موجود در بازار کار با اهداف فرد از استخدام و طراحی آن مسیر شغلی که وی را زودتر و بهتر به خواسته‌هایش می‌رساند.
- ۵- برنامه‌ریزی و آمادگی برای تغییر شغل (انتقال به شغل یا مسیر شغلی دیگر).

خودسنجی

ارزیابی که فرد می‌باید به طور مرتب از تواناییها و همچنین ضعف و کمبودهای خود به عمل آورد، پایه و اساس برنامه‌ریزیهای وی برای پیشرفت در سازمان را فراهم می‌آورد. چنانکه اشاره شد منظور از خودسنجی، برآوردی از صفات، خصوصیات و سایر ویژگیهای شخصی و شخصیتی است که فرد داراست. تنها از این طریق است که فرد در موقعیتی قرار می‌گیرد که بتواند بدرستی مشاغلی را که صلاحیت احرازشان را دارد، شناسایی کند؛ نیازهای آموزشی خود را برای پیشرفتهای بعدی تعیین، و با واقع بینی، حد و حدود اهدافی را که می‌تواند به آنها برسد، معین کند. به

... و محیط متقابل آن	نوع شخصیت
<p>محیطی است که مشوق افراد به کار عملی، چون کار با ابزار و ماشین است. پرورانشده و مروج مهارت و تواناییهای فنی است. افراد را تشویق می‌کند که خود را از لحاظ فنی، قوی ولی از لحاظ روابط انسانی (ایجاد رابطه با سایر انسانها) ضعیف ببینند. افراد را تشویق می‌کند که دنیا را ساده ببینند و «سننی» به آن ببندیشند. کسانی در این محیط پاداش می‌گیرند که دارای ارزشهای معمول و مرسوم چون کسب پول، قدرت و مال و منال باشند.</p>	<p>واقعگرا</p> <p>فعالیتهایی را دوست دارد که در آن مبنی بر یک روش اصولی با قاعده، معین و منظم و خالی از ابهام، از ماشین و ابزار و دستگاه استفاده می‌شود. از کارهای فکری، نظری و انتزاعی بیزار و گریزان است.</p>
<p>محیطی است که مشوق فعالیتهای پژوهشی و تحقیقی است. به توان و موفقیتهای علمی ارج می‌گذارد. افراد را تشویق می‌کند که خود را صاحب نظر و اندیشمند در علوم و ریاضی و توان علمی، قوی و پرتوان و در ریاست و مدیریت و رهبری (و کارهای اداری)، ضعیف ببینند. افراد را تشویق می‌کند پیچیدگیهای دنیا را ببینند، پدیده‌ها را از زاویه و دیدی نو بنگرند و خیالپرداز و رویایی باشند. کسانی در این محیط پاداش می‌گیرند که دارای ارزشهای علمی باشند.</p>	<p>محقق</p> <p>کاری را دوست دارد و ترجیح می‌دهد که در آن با ملاحظه و مشاهده، با فکری خلاق، و با تحقیق و پژوهشی اصولی، منظم و با قاعده، پدیده‌های فیزیکی (طبیعی، مادی، جسمی)، بیولوژیکی (زیستی، حیاتی)، و فرهنگی به منظور شناخت و کنترل و اداره آنها مورد مطالعه قرار می‌گیرند - از کارهای گروهی، تحمیلی و تکراری، بیزار و گریزان است.</p>
<p>محیطی است که فعالیت، توانایی و موفقیتهای هنری را تشویق می‌کند و ارج می‌گذارد. افراد را تشویق می‌نماید که بیان و کلام خود را گویا و نافذ، و خود را صاحب افکار اصلی و نو بدانند، احساس کنند طبع و طبیعتی لطیف و حساس دارند، حس ششم دارند، روشن بین و بصیرند، و خود را مستقل و آزاده و برخوردار از تواناییهای هنری بدانند. افراد را تشویق می‌کند که ساده‌اندیش و ساده بین نباشند، پیچیدگیهای دنیا را ببینند، و به دنیا آن طور که رسم است (یا آن طور که از آنها انتظار می‌رود) ننگرند، هم استقلال و هم انعطاف فکری داشته باشند. کسانی در این محیط پاداش می‌گیرند که دارای ارزشهای هنری باشند.</p>	<p>هنری</p> <p>کاری را دوست دارد و ترجیح می‌دهد که آزاد باشد، مقید به روش معین و با قاعده‌ای نباشد و در آن نامعلومی، راز و ابهامی وجود داشته باشد - کاری است که با استفاده از مواد و منابع مادی، فیزیکی، کلامی یا انسانی، کالا یا طرحی هنری قالب‌ریزی و آفریده می‌شود. از کارهایی که مبنی بر یک روش اصولی معین، با قاعده و خالی از ابهام باشد بیزار و گریزان است.</p>
<p>محیطی است که فعالیتهای گروهی را تشویق می‌کند و پرورانشده و مروج مهارت و تواناییهای اجتماعی در افراد است. افراد را تشویق می‌کند که خود را اینطور ببینند که دوست دارند کمک دیگران باشند، درد و رنج و مسایل و مشکلات و خلاصه، زبان حال دیگران را می‌فهمند و می‌توانند همدرد و غمخوارشان باشند، دوست دارند با دیگران همکاری و تشریک مساعی داشته باشند، دوست و دوستاندار مردمانند و از معاشرت و همنشینی و مصاحبت با آنها لذت می‌برند. افراد را تشویق می‌کند که انعطاف‌پذیر باشند و دنیا را یک رنگ و یک پارچه نبینند. کسانی در این محیط پاداش می‌گیرند که دارای ارزشهای اجتماعی باشند.</p>	<p>اجتماعی</p> <p>کاری را دوست دارد و ترجیح می‌دهد که او را در تماس با سایر انسانها قرار می‌دهد - که این ممکن است به صورت تعلیم و تربیت، آموزش و پرورش، آگاهی دادن و جهل زدایی، درمان و شفابخشی و مواظبت و مراقبت از دیگران باشد. از کاری که می‌باید خیلی خشک و رسمی و طبق اصولی معین به وسیله ماشین، دستگاه و ابزار انجام گیرد، متنفر و قزاری است.</p>
<p>محیطی است که افراد را تشویق می‌کند با جسارت و بی‌پروایی وارد فعالیتهای مهم و خطیری شوند. افراد را تشویق می‌کند که خود را جسور و دلدار، محبوب و قهرمان دیگران ببینند - کسانی که اعتماد به نفس و قدرت کلام و خاصیت رهبری دارند. افراد را تشویق می‌کند که دنیا را بر حسب قدرت و مقام و موقعیت ببینند. کسانی در این محیط پاداش می‌گیرند که پول و قدرت و مقام ارزشهای آنها باشد.</p>	<p>متهور</p> <p>دوست دارد در کار و فعالیتی باشد که بتواند با استفاده از منابعی که در اختیار دارد به سوی اهدافش در سازمان یا در جهت منافع اقتصادی و مادی خویش بتازد.</p>
<p>محیطی است که فعالیتهای عادی چون ثبت و ضبط و طبقه‌بندی اطلاعات را تشویق می‌کند. مشوق و پرورانشده تواناییها و موفقیتهای مرسوم و معمولی است. افراد را تشویق می‌کند که خود را این طور ببینند که عضوی مطیع و پیرو رسم و رسومات اجتماعی هستند، منظم و با انضباطند، به کاری عملی و سودمند مشغولند و در کارهای اداری و دفتری، توانا و موفقند. افراد را تشویق می‌کند که دنیا را ساده (سیاه یا سفید)، قالبی، کلیشه‌ای و قراردادی - آن هم از زاویه‌ای تنگ - ببینند، و آنچه همه می‌بینند و به او می‌گویند می‌بینند. کسانی در این محیط پاداش می‌گیرند که جامعه‌پذیری کامل داشته، دارای ارزشهای معمول و مرسومند</p>	<p>عادی</p> <p>فعالیتهایی را دوست دارد که مبنی بر یک روش اصولی معین، با قاعده و خالی از ابهام، از اطلاعات استفاده می‌کند - فعالیتهایی چون دقت‌داری، ثبت و ضبط اطلاعات، بایگانی، تکثیر اطلاعات، سازماندهی و طبقه‌بندی اطلاعات مبنی بر دستور یا روشی مشخص یا کار با کامپیوتر و ماشینهای پردازش اطلاعات. از کارهایی که در آن ابهام وجود دارد، یعنی کارهایی که در آن دستورالعمل صریح وجود ندارد و او به اختیار خود است که راه و چاه یابد، از کارهایی که منضم تحقیق، کشف و جستجو است، و کارهایی که اصولی، با قاعده، منظم و مرتب نباشند، متنفر و گریزان است.</p>

طور کلی، اطلاعاتی که فرد از خودسنجی به دست می‌آورد او را راهنمایی می‌کند که چه مشاغلی را بپذیرد و چه مشاغلی را نپذیرد؛ از چه راه و روشی (یا از چه استراتژی خاصی) برای احراز شغل بخصوصی استفاده کند؛ از میان مشاغل مختلفی که به او پیشنهاد می‌شوند کدام را برگزیند؛ چه مأموریت‌هایی را بپذیرد و چه مأموریت‌هایی را نپذیرد؛ و تقبل چه سری مشاغلی منتهی به شغل بخصوصی که او خواهان تصدی آن است می‌شود.

در بحث در باره خودسنجی، ادگار شاین (Schein) از اهمیت شناسایی آنچه را او «لنگرهای شغلی» می‌خواند صحبت می‌کند - که منظور وی از «لنگر»، انگیزه‌ها ارزشها و تواناییهای فرد است.^{۲۶}

شاین معتقد است انگیزه‌ها، ارزشها و تواناییهای فرد عوامل تعیین‌کننده در انتخاب شغل و مسیرهای شغلی بخصوصی هستند زیرا طبیعتاً افراد مشاغلی را می‌جویند که بیشترین مناسبت و سازگاری را با انگیزه‌ها، ارزشها و تواناییهایشان داشته باشد. در واقع این قبیل ویژگیهای شخصی و شخصیتی فرد، مرکز ثقل، محور (یا به قول شاین)، «لنگری» است که او پیرامون آن می‌گردد. در جدول شماره ۳ نمونه‌ای از «لنگرهای» شغلی مشاهده می‌شوند.^{۲۷} به طور مثال، فردی که از توانایی فنی برخوردار است (یعنی فردی که «لنگر» فنی دارد)، طبیعتاً مشاغلی را ترجیح می‌دهد و برمی‌گزیند که با این ویژگی او سازگاری داشته باشد و معمولاً مسیر شغلی خود را نیز براساس و گرداگرد مشاغلی طراحی و برنامه‌ریزی می‌کند که دارای ماهیتی فنی باشند.^{۲۸} جور نبودن «لنگر» و شغل با یکدیگر معمولاً یا باعث می‌شود که فرد سازمان را ترک کند یا نسبت به شغلش بی‌تفاوت و بی‌علاقه باشد. پس منظور اصلی شاین از طرح مفهوم «لنگرهای» شغلی، جلب توجه به این نکته مهم است که اولاً، «لنگرهای» هر یک از کارکنان هم برای خود او و هم برای مسؤلان سازمان، شناخته شده باشند و ثانیاً، سازمان می‌باید با تنوعی که در مشاغل مختلف خود ایجاد می‌نماید، امکان اشتغال مفید برای هر یک از کارکنان را با «لنگری» متفاوت بوجود آورد.

خودسنجی شامل مراحل سه‌گانه زیر است:

۱- فرد اطلاعات وسیعی درباره خود جمع‌آوری می‌کند. این اطلاعات می‌باید از منابع مختلفی به دست آمده باشد. مثلاً فرد می‌تواند تاریخچه یا زندگینامه خود را بنویسد، فهرستی از

مهارت‌های خود را تهیه کند، تجربیات مهم در زندگی شخصی و کاریش را به خاطر آورد، و یا با سرپرستان، همقطاران، مرئوسین و کسانی که او را می‌شناسند صحبت کند و نظرشان را درباره خود بپرسد.^{۲۹} در هر حال، نکته مهم این است که فرد بتواند به هر شکل و طریقی، اطلاعات وسیع و حتی الامکان جامع و کاملی درباره خود به دست آورد.

۲- فرد اطلاعات جمع‌آوری شده از منابع مختلف را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد تا زمینه‌های مشترک موجود در آنها را پیدا کند. بررسی و مطالعه اطلاعات بدین شکل ممکن است نشان دهد که او انسانگراست؛ یعنی دوست دارد سر و کارش در سازمان با آدمها باشد و مهارت‌های لازم را برای این کار نیز داراست. یا با تجزیه و تحلیل اطلاعات معلوم کند که او علاقه، تمایل و مهارت زیادی به جنبه‌های فنی کار دارد. تجزیه و تحلیل و پردازش اطلاعات با بررسی و توجه به جزئیات، آغاز می‌گردد و بر این اساس تدریجاً به کلیاتی درباره فرد می‌رسد.

۳- سرانجام بعد از تجزیه و تحلیل اطلاعات و تأیید صحت نتیجه‌گیری‌هایی که از آن شده است، فرد در موقعیتی است که بتواند درباره مشاغلی که مناسبت بیشتری برای او دارند تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی کند. خلاصه، خودسنجی به فرد کمک می‌کند که با اطمینان بیشتری به مسیری که انتخاب نموده، ادامه دهد یا با شناختی که از خود پیدا کرده، مسیر شغلی دیگر (و بهتری) را طراحی نماید.

بررسی بازار کار

به عنوان بخشی از برنامه‌ریزی برای آینده شغلی خود، فرد می‌باید دائماً وضعیت و شرایط بازار کار را زیر نظر داشته باشد. گزارشهای سالیانه رسمی سازمانها، آگهیهای استخدام در روزنامه‌ها، مجلات و نشریاتی که مؤسسات منتشر می‌کنند، نشریات علمی و حرفه‌ای و ... از جمله منابعی است که فرد می‌تواند به وسیله آنها پی به وجود مشاغلی ببرد که در دسترس اوست.

هدفگذاری

مرحله بعد از خودسنجی و تجزیه و تحلیل بازار کار، هدفگذاری، یعنی تعیین اهداف ویژه‌ای است که فرد با دستیابی به شغلی

بخصوص، خواهان رسیدن به آن است. آگاهی از محتوا و ضروریات شغل، بار اجتماعی و سیاسی آن، تضاد و تعارضاتی که احراز آن شغل ممکن است با وظایف و مسؤولیتهای خانوادگی به وجود آورد و شرایط و پیش شرایط لازم برای احراز شغل مورد نظر از جمله عواملی است که در هدفگذاری نقش دارند. ۳۰ به طور مثال، اگر هدف فرد این است که مباشر کارخانه‌ای شود ضروری است که محتوای شغل را خوب بداند، از محدودیتهای آن آگاه باشد و بداند که چه مسیری را باید بپیماید (یعنی چه مشاغلی را می‌باید قبلاً به عهده گرفته باشد) تا بتواند عاقبت به شغل دلخواه خود برسد. با مجهز بودن به اطلاعاتی از این قبیل، حال اهدافی را که فرد می‌باید برای احراز شغل مباشری کارخانه برای خود تعیین کند عبارت خواهند بود از:

- سری مشاغلی را که می‌باید به عهده بگیرد (توأم با جدول زمانی برای هر یک از آنها).
- کسانی که می‌باید با آنها ارتباط برقرار کند (کسانی که می‌توانند پشتیبان او باشند و در رسیدن به خواسته‌اش، کمکش کنند).
- مهارتهایی را که می‌باید بیاموزد.

تطبیق فرصتهای شغلی با اهداف شخصی

فرد باید دقت داشته باشد که هر شغل بخصوصی را که در هر مرحله و مقطعی از زندگی کاری خود انتخاب می‌نماید جوابگوی نیازهای ویژه وی و همچنین در راستای اهدافی باشد که او درصدد رسیدن به آنهاست. در درازمدت نیز فرد می‌باید با نظارت و

<p>اداری</p> <p>منظور، شخصی است که دارای تواناییهایی است که می‌تواند او را به صورت مدیری موفق و مؤثر درآورد. چنین فردی تواناییهای خود را به صورتهای زیر ظاهر می‌سازد:</p> <p>الف) توانایی برقراری ارتباط با سایر انسانها، یعنی توانایی اداره، رهبری، نظارت و کنترل اعضای سازمان و برانگیختن ایشان طوری که بخواهند با جان و دل در راه رسیدن به اهداف سازمانی بکوشند.</p> <p>ب) توانایی تحلیلی، یعنی توانایی تشخیص، تجزیه و تحلیل و حل مسائل مفهومی پیچیده تحت شرایط نامعلوم و در حالی که اطلاعات ناقص است.</p> <p>ج) صلابت روانی یا توانایی نیروگیری از بحرانهای روسی و روانی بجای واماندگی و احساس ضعف و درماندگی در مقابل آنها.</p>
<p>فنی - تخصصی</p> <p>شخصی با تواناییهای فنی - تخصصی، زندگی کاری خود را پیرامون مسائل عملی و واقعی کار برنامه‌ریزی می‌کند. آنچه برای او جالب و برانگیزنده است، جنبه‌های فنی، تخصصی و تحلیلی کار است.</p>
<p>امنیت</p> <p>شخصی با این ویژگی، با اتصال و بستن خود به سازمانی معتبر، برای خود آسایش خاطر و ایمنی شغلی می‌خرد.</p>
<p>خلاقیت</p> <p>شخصی با این ویژگی تمایل و نیاز زیاد به آفرینش چیزی دارد که فقط به او اختصاص داشته باشد.</p>
<p>استقلال و خودمختاری</p> <p>برای کسانی با این ویژگی، احساس آزادی و آزادی عمل در کار بسیار مهم است.</p>
<p>خدمت</p> <p>برای کسانی با این ویژگی کمک به دیگران یا در خدمت نهفتن یا در تعقیب آرمانی عالی و مقدس بودن بسیار مهم است.</p>
<p>ناهمرداری</p> <p>شناخته و صاحب نام بودن، لقب و عنوان، شأن و مقام از جمله ارزشهایی است که افرادی با این ویژگی در مشاغل جویای آنند. وجهه منزلتی که در شغل و منصبی خاص وجود دارد برای ایشان بسیار ارزشمند و پربهاست.</p>
<p>تنوع</p> <p>افرادی با این ویژگی دوست دارند همیشه با مسائل تازه، جالب و گوناگونی دست به گریبان باشند. آنچه برای ایشان ایجاد انگیزه می‌کند این است که بتوانند از استعداد و تواناییهای خود به صورتهای مختلف استفاده نمایند.</p>

شکل شماره ۳ - نمونه‌ای از لنگرهای شغلی

کنترلی که از نحوه پیشرفت خود به عمل می‌آورد، مطمئن شود که در مسیر درست حرکت می‌کند و پیشرفت او در هر مرحله‌ای، مطابق با اهدافی است که وی برای خود تعیین نموده است. این اهداف ممکن است اهداف خاصی چون تصدی شغلی بخصوص در مقطع زمانی بخصوصی، رسیدن به گروه شغلی خاصی در زمان خاصی، یا دریافت حقوق و مزایای بخصوصی در مقطع معینی از دوره خدمت باشد. یا ممکن است که فرد اهدافی کلی چون تصدی مشاغلی جالبتر و مهمتر در هر مرحله از پیشرفت، پذیرش مسؤلیتهای سنگینتر و خطیرتر و به مرور، کسب قدرت و نفوذ بیشتری را برای خود تعیین کرده باشد.

در گذشته و برای سالیانی دراز، نه فرد و نه سازمان هیچ یک دارای برنامه‌ریزی معین و مشخصی برای تعیین مسیر مطلوبی برای پیشرفت شغلی نبودند و به نظر می‌رسید که پیشرفت فرد در سازمان، بیشتر تحت تأثیر تفکرات قالبی، نتیجه‌گیریهای کلی، و حتی ضرب المثلهای عامیانه‌ای از این قبیل بود که «کسی ترقی می‌کند که ساعی و سختکوش باشد»، «پاداش مال کسی است که خوب کار کند» و «کارمند خوب کسی است که زندگی کاری خود را از زندگی خانوادگی جدا نگاه می‌دارد». اما امروزه هم کارکنان و هم مسؤولان سازمان این قبیل گفته‌ها را موهوماتی بیش نمی‌دانند^{۳۱} و بسیاری از متخصصان، مشاوران و محققان در زمینه مدیریت منابع انسانی معتقدند تنها در سایه یک برنامه‌ریزی معین در چارچوبی منطقی است که می‌توان به پیشرفت و موفقیت شغلی کارکنان در سازمان امیدوار بود.^{۳۲}

برنامه‌ریزی برای تغییر شغل (انتقال)

منظور از دوره انتقال آن مرحله در زندگی کاری فرد است که وی یا تغییر حرفه می‌دهد یا در همان حرفه، جهت‌گیری دوباره می‌کند و موضع و موقعیتی جدید برای خود تعیین می‌نماید.^{۳۳}

توصیه شده است که هم سازمان و هم فرد برای چنین تغییر و تحولی برنامه‌ریزی کنند. به طور مثال، فرد باید دائم انتظارات خود را از مشاغلی که امیدوار است در آینده احراز نماید ارزیابی کند. همچنین فرد باید بداند که سازمان چه انتظاراتی از او، در مشاغلی به غیر از شغل فعلی او، دارد. علاوه بر این، فرد در دوره انتقال باید اصول شغل آتی را خوب یاد بگیرد و با کار و عملکردش، خود را با ضروریات شغل جدید هماهنگ نماید،

طوری که احراز آن امری طبیعی و مورد انتظار همگان باشد.^{۳۴} متخصصان منابع انسانی در سازمان می‌توانند با برپا نمودن کارگاه‌هایی به امر انتقال از شغلی به شغل دیگر کمک نمایند. با صحبت درباره تجربیات واقعی فرد و همچنین با پی بردن به آنچه وی در شغل جدید جویای آن است، متخصصان منابع انسانی می‌توانند در تسهیل و موفقیت انتقال، نقش مؤثری داشته باشند.^{۳۵} مدیران و سرپرستان نیز می‌توانند با ایجاد جوی موافق با تغییر شغل در سازمان و پشتیبانی از راه‌اندازی طرحهای چون گردش شغل و با تأمین بودجه کافی برای آموزش مهارتهای جدید، انتقال را آسانتر نمایند. همچنین با اطلاعاتی که درباره ماهیت شغل در اختیار فرد می‌گذارند و انتظاراتی که سازمان از او در آن شغل خواهد داشت، ابهامات یا شک و تردیدی را که ممکن است وجود داشته باشد از بین ببرند و بدین ترتیب مشوق افراد در رسیدن به اهداف شغلیشان گردند.

نقش سازمان در پیشرفت کارکنان

اشاره شد که با مشورت و راهنمایی کارکنان، پیگیری چگونگی پیشرفت ایشان در سازمان، به روز نگه داشتن اطلاعات درباره مهارتهای جدید و تجربیات مفیدی که کسب نموده‌اند، یا برپایی و برگزاری دوره و کارگاه‌های آموزشی، ایجاد مراکز ارزیابی و ارزیابی ارشادی عملکرد کارکنان (یعنی ارزیابی که هدف اصلی از آن، راهنمایی فرد است نه تنبیه و توبیخ وی) از جمله اقداماتی است که به وسیله آن مسؤولان می‌توانند به امر مدیریت صحیح پیشرفت کارکنان در سازمان کمک مؤثر نمایند.

معمولاً اقدامات مسؤولان سازمان در جهت پیشرفت کارکنان در سه حوزه اصلی به شرح زیر متمرکز می‌گردد:

۱- کمک به کارکنان در برنامه‌ریزی برای پیشرفت شغلیشان در سلسله مراتب.

۲- انتخاب کسی به عنوان حامی که با مشاوره، راهنمایی و پشتیبانی از فرد، او را در پیشرفت در سلسله مراتب یاری می‌دهد.

۳- مسیرسازی، یعنی طراحی و ایجاد مسیرهای شغلی جالب و متنوع برای کارکنان.

در بخش بعدی، به تشریح هر یک از این مطالب پرداخته خواهد شد.

کمک به کارکنان در برنامه‌ریزی برای پیشرفت در سازمان در بیشتر مؤسسات طرح و برنامه‌هایی وجود دارد که منظور از آنها کمک به فرد در پیشبرد اهداف شغلی خود است. ایجاد تسهیلاتی برای خودسنجی و ارزیابی مهارت‌ها، ایجاد دفتری که با تماس با آن فرد از فرصت‌های شغلی موجود در داخل و خارج سازمان آگاه می‌شود و ایجاد مراکز آموزشی که فرد را آماده احراز مشاغل بهتر و مهمتر می‌نماید از جمله این اقدامات است. به طور مثال در مؤسسه‌ای طرحی به مورد اجرا گذارده شده است که هم در تعیین اهداف شغلی به فرد کمک می‌کند هم او را از فرصت‌های شغلی مختلفی که وی می‌تواند از میان‌شان، مناسبترین را برگزیند آگاه می‌سازد.^{۳۵} طرح شامل چهار مرحله اصلی است:

مرحله اول: آشنایی با سازمان

در این مرحله فرد با نظام ارزشی، هنجارها، بایدها و نبایدها و خلاصه، با فرهنگ سازمان آشنا می‌شود و شرایط و ضوابط و راه و روش پیشرفت در سازمان را می‌آموزد.

مرحله دوم: آشنایی با خود

با پاسخ به پرسشنامه و انجام تمریناتی برای خودسنجی و خودشناسی، فرد درک بیشتر و بهتری از ویژگی‌های شخصیتی خویش پیدا می‌کند، مهارت و توانایی‌های خود را بهتر می‌شناسد، پی به ارزش‌های واقعی خود می‌برد و خواسته‌های خویش از کار در سازمان را بهتر می‌فهمد. همچنین در این مرحله با آزمون‌هایی که انجام می‌گیرد، مشاغل مورد علاقه و ترجیحات وی در این زمینه نیز سنجیده و معلوم می‌گردد.

مرحله سوم: استفاده از اطلاعات

در این مرحله به کارکنان یاد داده می‌شود که اطلاعات مربوط به پیشرفت در سازمان را از کجا پیدا و چگونه از آن استفاده نمایند.

مرحله چهارم: اجرا

تمامی مطالبی که تا حال و در مراحل مختلف مطرح شده‌اند، با یکدیگر ادغام و به صورت طرحی جامع برای پیشرفت فرد در سازمان به مورد اجرا گذارده می‌شود.

در بعضی از مؤسسات، متناسب با مقتضیات در هر یک از مراحل خدمت (مقدماتی، میانی و پایانی)، طرح‌هایی وجود دارد که جوابگوی شرایط خاص کارکنان در آن مرحله بخصوص هست. به طور مثال، انتخاب سرپرستی که فرد بتواند از او یاد بگیرد و نظارت دقیق بر رابطه‌ای که میان این دو به وجود می‌آید،

ارزیابی مرتب و منظم عملکرد فرد، استفاده از فنون آموزشی چون گردش شغل و یا کارآموزی به صورت استاد - شاگردی و بالاخره دقت در انتصاب از جمله اقداماتی است که به فرد کمک می‌کند در ابتدای ورود به سازمان و در مراحل مقدماتی آغاز کار، جا و جایگاه درست خود را در سازمان بیابد و پیشروی به سوی اهداف خویش را آغاز کند. همچنین، صحبت و مشورت گاه به گاه با فرد در باره آینده او در سازمان به وی کمک می‌کند تا جهت صحیح حرکت و پیشرفت خود را در سازمان تشخیص دهد و بهترین مسیری که او را به مقصد می‌رساند، ببیند و انتخاب کند.

در همین راستا و با تشخیص اهمیت فوق‌العاده‌ای که نخستین شغل و مسؤولیت فرد در پیشرفتهای بعدی او دارد، در مؤسساتی با بررسی و کنترل عواملی چون محتوی مشاغل، استفاده بهینه از مهارت‌ها، انگیزه و میزان مشارکت کارکنان در امور و یافتن زمینه‌های مشترک میان اهداف سازمان و اهداف شخصی کارکنان، سعی می‌شود اولین شغلی که به فرد واگذار می‌گردد، چالشی و متناسب با توانایی‌های جسمانی و روانی و همچنین ذوق و سلیقه او باشد.^{۳۶}

دوره میانی خدمت معمولاً مقارن با بلوغ کاری و اوج تخصص و تبخیر فرد در کار و حرفه خویش است. پس مسؤولان و متخصصان منابع انسانی در سازمان باید با اعطای استقلال و آزادی عمل بیشتری به فرد در انتخاب شغل و نحوه اجرای آن، فرصت مناسبی برای وی به وجود آورند.

در سازمان می‌باید یک سیستم ارزیابی کارآمد وجود داشته باشد تا بوسیله آن بتوان نقاط قوت و ضعف فرد را مورد ارزیابی دقیق قرار داد و از درستی انتصاب وی به شغلی که در آن خدمت می‌کند مطمئن شد. بطور مثال، در مؤسسه‌ای روال کار برای پیشرفت شغلی کارکنان از این قرار است که از سرپرستان و مسؤولان بخش‌های مختلف در سازمان خواسته می‌شود کسانی را که به نظرشان خوش آتیه و دارای توان و استعداد بالقوه‌ای می‌باشند، شناسایی و برای احراز مشاغل مهمتر بعدی، انتخاب و نامزد نمایند. سپس با تشخیص نیازهای خاص هر یک از آنها برای ارتقا و تصدی سمتی بالاتر، با برپایی کارگاه و یا برگزاری دوره‌های آموزشی ضروری؛ طی یک دوره دو ساله، سرپرست هر قسمت شخصاً مسؤولیت تربیت، پرورش و آماده سازی کارکنان را بعهده می‌گیرد.^{۳۷} متعاقباً، با ارزیابی دائم از چگونگی عملکرد و

پیشرفت کارکنان، مناسبت فرد با شغل مرتباً مورد بررسی و تجدید نظر قرار می‌گیرد.

در مراحل پایانی خدمت، فرد سالیانی طولانی و بلکه عمری را در سازمان سپری نموده، نه تنها با جزئیات و زوایای مختلفه کار در گوشه و کنار سازمان آشناست بلکه درک و فهم عمیقی نیز نسبت به ذات، طبیعت و فلسفه وجودی سازمان یافته است. او حال در موقعیتی استثنایی است که بتواند نقش سازمان و جایگاه واقعی آن را در جامعه بزرگتر ببیند و ارزیابی کند و با اشراف به مسایل و به اتکای عمری تجربه در سازمان، در طراحی و تعیین مسیر آینده آن اثرگذار باشد.

مسئولیت مهم سازمان در این مرحله، آماده‌سازی فرد برای بازنشستگی و خاتمه کار فعال است. افزون به مسؤلیتهای نظارتی فرد (ضمن کاستن از تکالیف و مسؤلیتهای عملیاتی و اداری روزمره او) و تشویق وی به قبول مسؤلیت برای آموزش و تربیت نسل جوان و تازه وارد به سازمان از جمله اقداماتی است که می‌تواند گذشت فرد را از مرحله خدمت فعال به مرحله بازنشستگی آسانتر کند. همچنین سخت‌گیری کمتر (یا اعطای آزادی بیشتر) به کارکنان سالخورده در انجام وظایف اداری نیز مهم است. به عبارت دیگر، نباید کسانی را که در آستانه بازنشستگی و خروج از سازمان قرار گرفته‌اند چون جوانترها مقید و مجبور به رعایت دقیق و موبه‌موی همه قوانین و مقررات سازمانی نمود. البته نباید تصور کرد که با گذشت از مرحله میانی دوره خدمت و ورود به دوره پایانی، فرد را باید از کار افتاده تلقی نمود و چون کالایی متروک و منسوخ، بی‌فایده و استفاده‌اش دانست و مقدمات خروج وی را از صحنه فراهم آورد. برعکس، همان طور که اشاره شد، در این مرحله از دوره خدمت، فرد دارای تجربیات گرانبهایی است که حاصل عمری فعالیت در سازمان است که از اینرو، مدیریت صحیح منابع انسانی ایجاب می‌نماید که با انتصاب او به مشاغلی متناسب با موقعیت، تجربیات و بخصوص، شأن و وزن او، حفظ حرمت شده، با ایجاد انگیزه بیشتر، حداکثر استفاده و بهره‌وری از خدمات وی به عمل آید.

خلاصه، هنگامی سازمان را می‌توان در امر مدیریت پیشرفت کارکنان موفق دانست که در طرح، برنامه و استراتژیهای آن ویژگیهای زیر مشاهده گردد:

● مسیرهای شغلی به گونه‌ای طراحی شده‌اند که از انعطاف

پذیری زیادی برخوردارند طوری که کارکنان اولاً حق انتخاب از میان مسیرهای شغلی متعددی دارند و ثانیاً، تغییر مسیر به آسانی امکان‌پذیر است.

● برای افراد سختکوش و بلندپرواز، راه باز است و نتیجه‌یافت و شایستگی، پیمودن سریع مدارج ترقی است.

● به آسانی می‌توان به اهداف جامه عمل پوشاند (تبدیل حرف به عمل آسان است).

● کارکنان را در یک وظیفه یا شغل معینی محبوس نگه نمی‌دارد. امکان احراز وظایف و مشاغل مختلف و متنوع برای کارکنان وجود دارد.

● به هر دو نوع اهداف کوتاه و بلند مدت می‌پردازد و میان این دو، تعادل و توازن درست و منطقی به وجود می‌آورد.

● روشهایی وجود دارد که انتقال دانش و تجربیات گرانبهای کارکنان ارشد را به نسل بعدی تضمین می‌کند.

● راه و مسیری که کارکنان می‌باید برای پیشرفت در سازمان پیمایند، معلوم است.

طراحی و استفاده از چنین استراتژیهایی هم برای مؤسسات و هم برای نیروی انسانی شاغل در آن امکان را به وجود می‌آورد که با شناسایی انگیزه، ارزشها و تواناییهای فرد (یعنی همان «لنگرهای» شغلی او، بهترین مسیر شغلی برای پیشرفت در سازمان معین شود، مناسبترین تسلسل مشاغل را یافت و برای هر نوع انتقال و تغییر و تحولی در شغل و مسیر شغلی برنامه‌ریزی نمود.^{۳۸}

به عنوان یک جمع‌بندی از مطالب این بخش باید افزود که معمولاً نتایج سه‌گانه‌ای از یک مدیریت مؤثر و برنامه‌ریزی صحیح برای پیشرفت منابع انسانی در سازمان حاصل است:

۱- فرد را به نتیجه‌گیریهای کلی درباره استعداد و تواناییها، علایق و خواسته و ترجیحات، اهداف و امید و آرزوهای خود در زندگانی می‌رساند. بر اساس چنین خودشناسی است که فرد برای مسیری که می‌باید (و می‌تواند) در زندگی کاری خود طی کند، برنامه‌ریزی می‌نماید.

۲- مشاغلی را که فرد می‌باید در آینده به آنها برسد نشانه می‌گیرد و فعالیت و اقداماتی که دستیابی به آن مشاغل را میسر می‌سازد معلوم می‌کند. پس در اینجا، در چارچوب کلی برنامه‌ریزی برای چگونگی رسیدن به اهداف آینده (یعنی هدف

پیشرفت در سازمان)، اقدام به طراحی برنامه و تدابیری می‌کند که این امر را ممکن می‌سازد.

۳- اهداف ویژه، اولویتهای کاری و پاداشهای مورد انتظار در شغل فعلی مشخص می‌گردد. پس در اینجا برای انجام صحیح کاری که فرد الان مشغول به آن است برنامه‌ریزی می‌گردد.^{۳۹}

انتخاب حامی

به عنوان بخشی از مدیریت پیشرفت، مسؤلان سازمان معمولاً یکی از مدیران یا سرپرستان ارشد و با سابقه را به عنوان «حامی» انتخاب می‌کنند تا چون معلمی، راهنمای یک یا تنی چند از تازه واردان باشد، راه و چاه را به آنها بیاموزد، آنان را زیر پر و بال خود بگیرد و در صعود به مراتب بالاتر، مراقب آنها باشد. حامی، الگو و مرجع شاگردان خود است. او به تحت‌الحمایه‌های خود، زود، راه و روش پیشرفت را یاد می‌دهد و با تماس و ارتباطی که با مسؤلان بانفوذ در سازمان برقرار می‌سازد، راه را برای پیشرفت سریع شاگردان و دست پرورده‌های خود می‌گشاید.^{۴۰}

بنا به یک تحقیق، مهمترین وظایفی که یک حامی برای تحت‌الحمایه خود انجام می‌دهد عبارتند از:^{۴۱}

● حامی، کفیل و ضامن فرد می‌شود، به دیگران اطمینان خاطر می‌دهد که تحت‌الحمایه او، لایق و شایسته پیشرفت در سازمان است. حامی، تحت‌الحمایه را در تماس با افراد مهم و با کسانی که می‌توانند برای او و رشد و ترقیش در سازمان مؤثر باشند آشنا می‌سازد.

● تحت‌الحمایه، مریدی است که از مراد، یعنی حامی خود می‌آموزد و او را نمونه و سرمشق قرار می‌دهد. حامی در اینجا در نقش معلمی است که با آشناسازی شاگرد با رمز و رموز، فرهنگ، قوانین و مقررات مکتوب و نامکتوب، پایه و اساس و طرز تفکر مدیران ارشد و بالاخره، زمینه‌های تاریخی و فلسفه وجودی سازمان، به تحت‌الحمایه خود کمک می‌کند که جا و جایگاه درست خود را بیابد.

● حامی در این نقش چون حریفی در مقابل تحت‌الحمایه ظاهر می‌شود و توانایی او را امتحان می‌کند؛ بدین ترتیب که حامی از تحت‌الحمایه می‌خواهد تا فکر، نظر و برداشت خود را از مسائل سازمانی ابراز دارد. حال حامی با تجربیات و سوابق زیاد و درک عمیقی که خود از مسائل سازمانی و ریشه‌های آن دارد،

قدرت تشخیص درست مسائل و قوه تجزیه و تحلیل و ریشه‌یابی، استدلال، قضاوت و نتیجه‌گیری شاگرد خود را می‌سنجد و از ریبایی می‌کند.

● به مانند یک مربی که حرکت غلط را می‌بیند و تذکر می‌دهد و حرکت درست را یاد می‌دهد، حامی نیز در نقش مربی چنین می‌کند. به علاوه حامی باید پشتیبان شاگرد خود باشد؛ یعنی به خاطر کار خوب، او را تشویق کند و پاداش دهد و با دلسوزی و صمیمیت، اشتباهات او را شناسایی و اصلاح نماید. بدین ترتیب، حامی به شاگرد خود کمک می‌کند تا مهارت‌های لازم را برای پیشرفت بیاموزد و راه و مسیر درست خود را در سازمان بیابد و با سرعت و موفقیت طی کند.

اگر چه نوع خدماتی که معمولاً یک حامی برای تحت‌الحمایه خود انجام می‌دهد برشمرده شد، ولی باید دانست که کمکی که حامی عملاً به تحت‌الحمایه می‌کند به عوامل زیادی بستگی دارد از جمله:

- سوابق، تجربیات، مهارت و زمینه‌های تخصصی حامی.
- آنچه حامی مهم و ارجح می‌داند.
- احتیاجات و نیازمندیهای خاص تحت‌الحمایه (آنچه به تحت‌الحمایه بیشتر کمک می‌کند).
- نوع رابطه‌ای که میان حامی و تحت‌الحمایه وجود دارد (یا به وجود می‌آید).

سیستم حامی-تحت‌الحمایه دارای مزایای زیادی است که به پاره‌ای از آنها اشاره شد و کارکنانی که بدین شکل تحت سرپرستی و مراقبت حامی قرار گرفته‌اند در واقع نیز سریعتر از دیگران مدارج ترقی را پیموده‌اند. ولی از طرف دیگر، تحقیق حاکی از این واقعیت بوده که چنین سیستمی عملاً منجر به پیش راندن گلچینی از کارکنان به قیمت محرومیت و عقب‌نگهداشتن سایر کارکنان بوده است.^{۴۲} طبیعی است احساس تبعیض و حق‌کشی، جوی مسموم و آکنده از بغض و کینه در سازمان به وجود می‌آورد که تأثیرات سوء فراوانی را برای همگان در بر خواهد داشت. پس در استفاده از این رویه می‌باید دقت داشت.

مسیرسازی

منظور از مسیرسازی و مسیریابی، شناسایی، تعریف و تعیین مشاغلی است که تصدی و احراز آنان به ترتیب و ردیفی که معین

گردیده، بیشترین کمک را به فرد در حرکت صعودی در سلسله مراتب و رسیدن به اهداف شغلی و سازمانی وی می‌نماید. همان طور که گفته شد، مطالعه، طراحی و پیش‌بینی گذرگاه‌ها و مسیرهای متعدد و گوناگونی که می‌تواند به آسانی در دسترس کارکنان قرار گیرد، از جمله ویژگیهای یک سیستم کارآمد نظارت بر پیشرفت کارکنان در سازمان به شمار می‌آید.

هدف از مطالعاتی که منجر به مسیرسازی می‌گردد:

۱- یافتن منطقی‌ترین مسیر پیشرفت است.

۲- یافتن سریعترین مسیر پیشرفت است.

۳- شناسایی حرکات جانبی است (یعنی شناسایی طریق و مسیری که به آهستگی و با سرعت کمتری فرد را به هدف شغلی او می‌رساند).

۴- شناسایی حرکات مقطعی و تاکتیکی است (یعنی برای پیشرفت بعدی در سازمان در چه مرحله‌ای چه عقب نشینی‌هایی ممکن است ضروری باشد).

۵- شناسایی مجموع مشاغل مشابهی که می‌توانند در یک خانواده شغلی دسته شوند.

۶- شناسایی فرصتهایی که در هر ایستگاه شغلی و یا در هر مقطعی در طول مسیر شغلی برای پیشرفت وجود دارد. به عبارت دیگر، در هر مقطعی چه راه و مسیرهایی برای پیشرفت بعدی به روی فرد باز است.

۷- شناسایی نیازهای آموزشی مشاغل آینده. یعنی چه دوره و آموزش‌هایی را فرد باید ببیند تا آماده احراز مشاغل بعدی در طول مسیر شغلی خود باشد.^{۲۳}

برای طراحی و تعیین مسیرهای شغلی مفید و عملی، مسؤولان سازمان و متخصصان منابع انسانی باید با مطالعه دقیق محتوای مشاغل، تعیین و اعلام دانش، تخصص، تجربیات و سایر ویژگی‌هایی که انجام موفق و مؤثر شغل را می‌طلبد و با دسته‌بندی مشاغل مشابه در خانواده‌های شغلی، فعالیت‌های هر شغل را به تفصیل، معلوم و تعریف نمایند.

هنگامی که مسیر شغلی و تسلسل مشاغل معلوم شد، هر یک از کارکنان می‌باید با مطالعه و مشاهده نحوه کار و عملکرد کسانی که در همان مسیر شغلی، جلوتر از آنها انجام وظیفه می‌نمایند، هم رفتار کاری و راه و روش صحیح انجام کار را یاد بگیرند و هم به دست اندازه‌ها و مسایل و مشکلات موجود در آنها پی ببرند. پس از

آنجایی که یکی از محسنات طراحی و تعیین مسیرهای شغلی، معلوم شدن سلسله مشاغلی است که در آینده به کارکنان واگذار خواهد شد، توصیه شده که ایشان از فرصت استفاده نموده، با آگاهی از نیازمندیهای این مشاغل، از هم اکنون و هر چه سریعتر خود را آماده احراز آنها بنمایند.

ویژگیهای مسیرهای شغلی

هر مسیر شغلی باید از ویژگیهای چهارگانه زیر برخوردار باشد:^{۲۴}

● باید با واقعیات منطبق باشد. یعنی مسیر می‌باید واقعی و عملی بوده و تمامی حرکات پیش‌بینی شده در آن، چه عمودی و چه جانبی، امکانپذیر باشد.

● باید از انعطاف پذیری کافی برخوردار باشد طوری که بتواند به آسانی جوابگوی تغییرات در محتوای مشاغل، اولویتهای کاری، ساختار سازمانی و نیاز مدیران و سرپرستان باشد.

● باید مقتضیاتی چون شرایط خاص هر کارمند، رئیس او، مرئوسین او و هر عامل دیگری که در چگونگی انجام کار نقش دارد و مؤثر است را در نظر بگیرد.

● باید دانش، مهارت، تجربیات و هر نوع شرایط دیگری که لازمه انجام موفق و مؤثر هر شغل در هر مقطعی از مسیر شغلی است را به طور دقیق و صریح معلوم نموده باشد. اگر نداشتن مدرک تحصیلی بخصوصی، نبودن تجربه‌ای خاص یا عواملی چون سن زیاد، مانع از ترقی فردی می‌گردد که پشتکار، لیاقت و شایستگی او امری ثابت شده است، مسؤولان می‌باید از مشروط کردن پیشرفت چنین کسی به رفع این موانع خودداری کنند.

انواع مسیرهای شغلی

حرکت و پیشرفت مدیران در حوزه‌های تخصصی سازمان معمولاً در امتداد حرفه و وظائف تخصصی ایشان است. مثلاً در حوزه‌هایی چون بازاریابی، تولید یا مالی، فرد معمولاً دوره خدمت خود را در یکی از رده‌های پایین، آغاز و به تدریج با حرکت در سلسله مراتب، به رده‌های بالای سازمان صعود می‌کند - مانند یک کارشناس مالی که معارن مالی سازمان می‌شود. اما علاوه بر این روش سنتی، پیشرفت در سازمان می‌تواند به طرق مختلف دیگری نیز باشد که انواع پنجگانه زیر نمونه‌ای از آنهاست:

۱- مدیر همان عنوان قبلی خود را حفظ می‌کند ولی مرتباً به

chap. 11.

5- F. Luthans, **Organizational Behavior**, 5th, ed., McGraw-Hill International Edition, 1989, p. 300.

6- Adapted from D. T. Hall, "A Theoretical Model of Career Subidentity Development in Organizational Settings", **Organizational Behavior and Human Performance**, (1971), p. 76.

7- S.R. Rhodes and M. Doering, "An Integrated Model of Career Change", **Academy of Management Review**, vol. 8., No. 4, (1983), pp. 631-639.

8- T.P. Ference, J. A. Stoner, and E. K. Warren, "Managing the Career Plateau", **Academy of Management Review**, vol. 2, No. 4, (1977), pp. 602-612.

9- L. Peter and R. Hull, **The Peter Principle**, (New York: Morrow, 1969).

10- J.R. Gordon, **Human Resource Management**, Allyn and Bacon, Inc., 1986, chapter 8.

11- T. Burns and G. M. Stalker, **The Management of Innovation**, (London: Tavistock Publishing Ltd., 1961).

12- E. H. Schein, **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**, Reading, (Mass.: Addison - Wesley, 1978).

13- D. Super, **The Psychology of Career**, (New York: Harper and Row, 1957), D. C. Miller and W. H., Form, **Industrial Sociology**, (New York: Harper, 1951), E. H., Schein, **Career Dynamics**, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978).

14- D. E. Super and D. T. Hall, "Career Development: Exploration and Planning", in **Annual Review of Psychology**, ed., M. R. Rosenzweig and L. W. Porter (Palo Alto, Calif.: Annual Review, Inc., 1978), vol. XXIX, p. 35.

15- R. A. Weber, "Career Problems of Young Managers", **California Management Review**, vol. 18, (1976), pp. 19-33.

16- D. C. Feldman, "A Practical Program for Employee Socialization", **Organizational Dynamic**, vol. 4, (1976), pp. 64-80.

تمداد واحدهای کاری تحت سرپرستی و مسؤولیت او افزوده می‌شود.

۲- مدیر همان عنوان قبلی خود را حفظ می‌کند ولی مرتباً به تمداد کالا و محصولات یا طرح و برنامه‌های تحت سرپرستی و مسؤولیت او افزوده می‌شود.

۳- پیشرفت مدیر پرشی است. یعنی حرکت او روال عادی ندارد، خارج از تسلسل معمول مشاغل است و با سلسله مراتب و مدارج ترقی پلکانی که در نمودار سازمان پیش‌بینی شده، تناسبی ندارد.

۴- پیشرفت، موازی و مساوی است. حرکت و پیشروی متخصصان و افراد فنی در مسیرهای تخصصی موازی با مسیر حرکت و پیشروی افراد یا مدیران در مسیرهای اداری است و پاداش و مزایایی که در هر مرحله از پیشرفت و ترقی در مسیرهای تخصصی و مسیرهای اداری به افراد اعطا می‌شود، برابر و مساوی است.

۵- مسؤولان سازمان تنی چند از افرادی را که به خاطر دانش، اطلاعات و یا تجربیات وسیع و عمیقی که دارند می‌توانند در طراحی استراتژیهای سازمان یا در رابطه با مسائل خاصی کمک مؤثر باشند، به عنوان تحلیل‌گر و مشاور در رده‌های بالای سازمان جا می‌دهند.^{۴۵}

برای عملی نمودن و اجرای موفقیت‌آمیز این قبیل مسیرهای شغلی لازم است که محققین منابع انسانی با استخراج و مطالعه شرح مشاغل، متناسب با مقتضیات هر مسیر شغلی، مناسبترین مشاغل را برای هر یک از آنها انتخاب و تعیین نمایند.

منابع و مأخذ

1- M.Loudon and S. A. Stumpf, **Managing Careers**, (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982).

2- G. T. Milkovich and J. C. Anderson, "Career Planning and Development Systems", in G. R. Ferris, **Personnel Management**, (Boston: Allyn and Bacon, 1982).

3- B. M. Glitzer and B. Maher, "Six Steps to Contemporary Career Development", vol. 19, (December 1982), p. 48.

4- R. E. Callahan and C. P. Fleenor, **Managing Human Relations**, Merril Publishing Company, Columbus, Ohio, 1988,

- Moving on the Fast Track to Success, (New York: Barrons, 1983).
- 33- M. R. Louis, "Career Transitions: Varieties and Commonalities", *Academy of Management Review*, vol. 5, 1980, p. 330.
- 34- M. R. Louis, "Managing Career Transition: A Missing Link in Career Development", *Organizational Dynamics*, vol. 10, Spring 1982), p. 68.
- 35- Ibid.
- 36- Career Development at First National Bank of Kansas City, *The Career Deveopment Bulletin*, vol. 3, 1982, P. 5.
- 37- Enhancing the Early Work Experience of Entry Level Professionals at General Electric, *The Career Development Bulletin*, vol. 2, 1981, p. 3.
- 38- C. Allen, Development of Middle Level Operating Mangers at Southern Railway, *The Career Development Bulletin*, vol. 3, 1984, p. 1.
- 39- E. Moir, Career Resource Center in Business and Industry, *Training and Deveopment Journal*, vol. 35, (February 1981), p. 54.
- 40- J. Walker, *Human Resource Planning*, (New York: McGraw-Hill, 1980).
- 41- C. Farren, et. al., "Mentoring: A Boon to Career Development", *Personnel*, (November-December 1984), pp. 20-24.
- 42- D. M. Hunt and C. Michael, "Mentorship: A Career Training and Development Tool", *Academy of Management Review*, vol. 8, (1983), pp. 474-485.
- 43- H. L. Wellbank, et. al, "Planning Job Progression for Effective Career Development and Human Resource Management", *Personnel*, vol. 55, (1978), pp. 54-64.
- 44- Walker (1980), *Op.Cit.*, P. 313.
- 45- R. M. Kantar, "Variations in Managerial Career Structures in High Technology", *The Career Deveopment Bulletin*, vol. 3, (1983), p. 13.
- 17- Schein, *Op. Cit.*,
- 18- Loudon and Stumpf, *Op. Cit.*, p. 77.
- 19- Midcareer Crisis, See D. J. Levinson, *The Seasons of a Man's Life*, (NewYork: Knopf, 1978).
- 20- C. D. Orth, "How to Survive Midcareer Crisis", *Business Horizons*, vol. 17, (October 1974), pp. 12-18.
- 21- J. P. Wanous., *Organizational Entry*, Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1980.
- 22- J. Holland, *Making Vocational Choices*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1973.
- 23- Source: J. L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environment*. 2nd. ed. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1985.
- 24- A. Roe. *The Psychology of Occupations*, New York, Wiley, 1956.
- A. Roe. "Early Determinants of Vocational Choice", *Journal of Counseling Psychology*, vol. 4, (1957), pp. 212-217.
- 25- J. W. Walker and T. G. Gutteridge, *Career Planning Practices: An AMA Survey Report*, (New York: AMACOM, 1979).
- 26- E. H. Schein, Career Anchors and Career Paths: A Panel Study of Management School Graduates, in J. Van Maanen, ed., *Organizational Careers: Some New Perspectives* (New York: John Wiley, 1977).
- 27- Based on E. H. Schein, *Career Dynamics*, *Op. Cit.*, and T. J. DeLong, "Reexamining the Career Anchors Model, *Personnel*, vol. 59, (May-June 1982), p. 50.
- 28- T. J. DeLong, *Ibid.*
- 29- V. Walter, "Self-motivated Career Planning: For Productive Human Resource Management", *The Career Development Bulletin*, vol. 3, 1983.
- 30- Loudon and Stumpf, *Op. Cit.*, p. 44.
- 31- A. H. Souerwine, *Career Strategies: Planning for Personnel Achievement*, (New York: AMACOM, 1978).
- 32- E. Bronstein and R. D. Hisrich, *The M.B.A. Career:*