

مدیریت مسیر ترقی (راه پیشرفت)

دکتر علی رضائیان

۲- هیچ استاندارد مطلق برای ارزیابی مسیر ترقی وجود ندارد. موفقیت یا شکست در مسیر ترقی به مفهوم خود شکوفایی (بر اساس سلسله مراتب نیازهای مزلو) بستگی دارد. افراد خودشان باید هدفهای مسیر ترقی و پیشرفت را بر اساس آنچه که شخصاً برایشان با معنی و ارضا کننده است ارزیابی نمایند. سنجش موفقیت یا شکست فرد مانند خودش یگانه است.

۳- شناخت کامل مسیر ترقی هر فرد به بررسی جنبه‌های ذهنی و عینی نیازمند است. جنبه‌های ذهنی مسیر ترقی عبارتند از: ارزشها، نگرشها، شخصیت و انگیزش که به مرور زمان تغییر می‌یابند و جنبه‌های عینی آن نیز چیزهایی از قبیل انتخاب شغل، پستهایی که می‌گیرند، مهارت‌های ویژه و غیره می‌باشد.

۴- مسیر ترقی از تجربه‌های مربوط به کار شکل می‌گیرد و اهمیت آن بیش از کاری است که برای دریافت حقوق صورت می‌پذیرد. کار داوطلبی، کار در خانه، کار در مدرسه یا فعالیتهای سیاسی نیز بخشهای مهمی از مسیرهای ترقی بشمار می‌آید.^۲

در آغاز مدلی از مدیریت مسیر ترقی ارائه می‌شود و سپس عوامل مؤثر بر انتخاب حرفه و مسیر ترقی و همچنین مراحل آن مورد بحث قرار خواهد گرفت و همچنین نکاتی در زمینه انتقال (گذر) موفقیت‌آمیز از مرحله شاگردی تا مرحله حرفه‌ای شدن نیز ارائه خواهد شد. و سرانجام تکیه‌گاه‌های مسیر ترقی نیز مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

مدل مدیریت مسیر ترقی

امروزه در بیشتر کشورها افراد به طور متوسط چهار تا شش مرتبه مسیر ترقی خود را در طول زندگی کاری عوض می‌کنند.^۴ مسیر ترقی عبارت است از:

برخی از افراد در صحنه زندگی خود تماشاگرانی منفعل هستند و برخی دیگر بازیگرانی فعال. این امر در مدیریت مسیر ترقی نیز صادق است. گروهی از مردمان سرنوشت زندگی خود را به دست دیگران می‌سپارند و گروهی نیز با قبول مسؤلیت توان آن را می‌یابند تا بر آن اثر بگذارند. مدیریت ماهرانه مسیر ترقی از اهمیت بسیار برخوردار است زیرا هنگامی که زندگی شخصی و کاری آدمها با هم سازگاری داشته باشد آنان شادتر و راضی‌ترند. گذشته از این، تصور و کوتاهی در مدیریت مسیر ترقی موجبات عدم پیشرفت حرفه‌ای (در جا زدن در یک سطح)، نگرش منفی نسبت به کار، فشارهای عصبی روانی و سرانجام سطح زندگی نامناسب را به همراه خواهد داشت.^۱

متأسفانه مدیریت ضعیف مسیر ترقی مسأله‌ای عمومی به نظر می‌رسد. در یک پیمایش که از سوی مؤسسه گالوپ صورت گرفته است از ۱۳۵۰ نفر در سطح ملی تنها ۴۱ درصد از صاحبان مشاغل از شغل خود راضی بوده و برای کسب آن برنامه‌ریزی کرده بودند.^۲ امید است با فراگیری و بکارگیری مدیریت مسیر ترقی بتوانید موفقیت‌های فردی و حرفه‌ای را از آن خود سازید.

مدیریت مسیر ترقی در مخاطب قرار دادن نیاز، آمال و آرزوهای کارکنان به مدیران فعلی و آتی کمک می‌کند و برای انتخاب مسیر ترقی مناسب، مفید است. فرضهای چهارگانه زیر مفهوم مسیر ترقی (راه پیشرفت) را روشن می‌سازند:

۱- ماهیت مسیر ترقی بخودی خود تضمین کننده، موفقیت، شکست و پیشروی سریع یا کند نیست. موفقیت یا شکست در مسیر ترقی به بهترین وجه به وسیله خود آدمی تعیین می‌شود و کسانی مانند کارکنان، والدین، همسر یا دوستان در این میان نقشی بسیار ناچیز دارند.

«الگوی کسب تجربه‌های کاری که تمام طول زندگی آدمی را دربر می‌گیرد.»^۵

تجربه‌های کاری شامل «رخدادها یا وضعیت‌های عینی است مانند یک سری از پست‌های کاری که فرد می‌گیرد، وظایف شغلی، فعالیتها یا تصمیم‌های مربوط به شغل و تعبیر و تفسیر ذهنی از رخداد‌های مربوط به کار (گذشته، حال و آینده) مانند آمال و آرزوها، انتظارات، ارزشها، نیازها و احساس‌هایی دربارهٔ تجربه‌های کاری ویژه.»^۶

مدیریت مسیر ترقی در جای خود، به عنوان فرایند تصمیم‌گیری و حل مسأله با هدف بهینه کردن سازگاری میان نیازها و ارزشهای فردی آدمی و تجربه‌های کاری‌اش می‌باشد. نمودار شماره یک، مدل مدیریت مسیر ترقی را ارائه می‌دهد. مدیریت مسیر ترقی فرایند مستمر جمع‌آوری اطلاعات، آگاهی از خود و محیط، هدفگذاری مسیر ترقی و برنامه‌های عملی، کسب بازخور و ارزیابی پیشرفت و رضایت خاطر از مسیر ترقی است.

انتخاب حرفه و مسیر ترقی

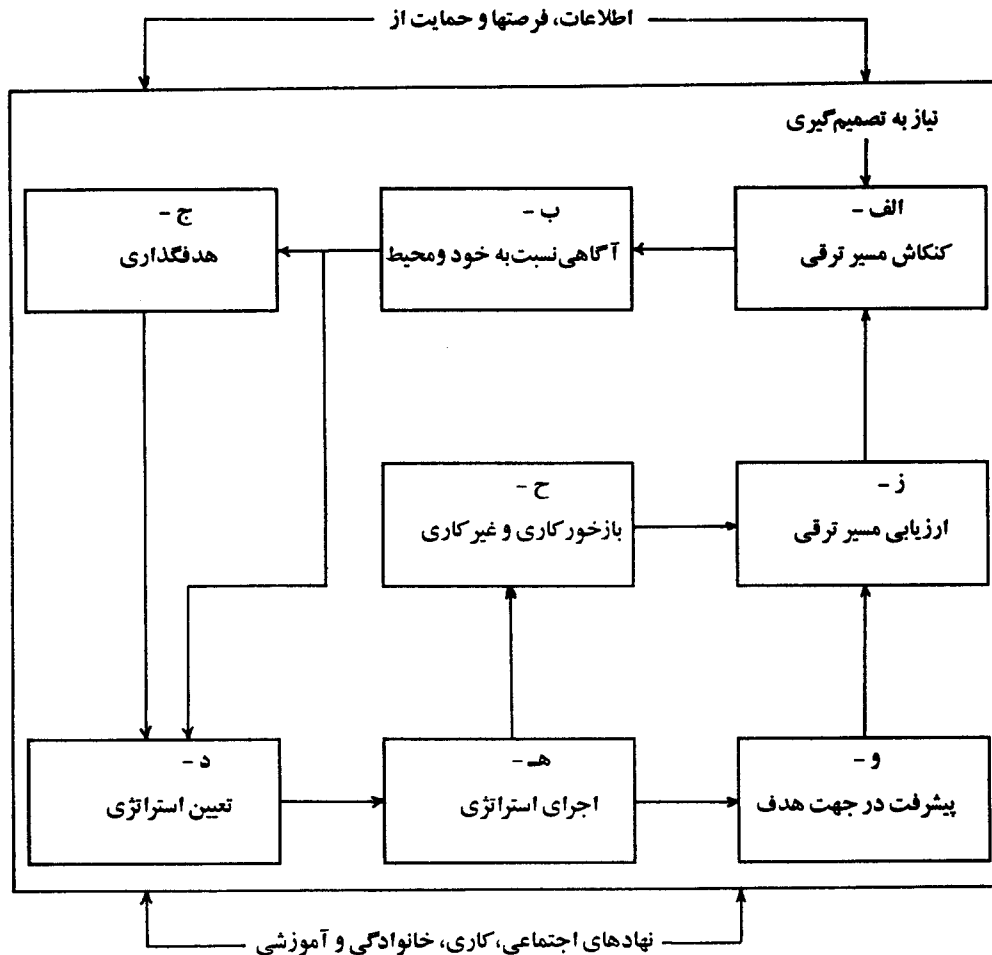
پژوهشگران و مدیران از دیرباز مجذوب این احتمال بودند که افرادی که دارای ویژگیهای مشترک معینی هستند به حرفه‌ای خاص جذب خواهند شد. بررسی دیگر آنان در این راستا بود که آیا مجموعه‌های معینی از ویژگیها را می‌توان برای پیش‌بینی انتخاب مسیر ترقی و عملکرد اثربخش در آن مسیر به کار برد؟ اگر چه می‌توان تمایزهای ظریفتری قائل شد ولی حداقل دو دسته از ویژگیهای کلی شخصی که با انتخاب مسیر ترقی^۷ پیوند دارد

عبارتند از:

- ۱- شخصیت
- ۲- پیشینهٔ اجتماعی

شخصیت: رفتار حرفه‌ای

یکی از پژوهشگران تفصیلی‌ترین نظریه مربوط به شخصیت و رفتار حرفه‌ای را ارائه داده است. او شش نوع اساسی شخصیت را



نمودار شماره ۱ - مدل مدیریت مسیر ترقی

که هر یک ویژه یک محیط کاری است از هم متمایز ساخته است. در یک وضعیت سازگار، گرایش اصلی شخصیت افراد با تقاضاها و انتظارات مورد نیاز برای موفقیت در یک محیط کاری خاص همخوانی دارد.^۸ این پژوهشگر بر این باور است که انواع ششگانه شخصیت، پیشگویی کننده‌های خوبی برای تعیین آرزو و نوع انتخاب مسیر ترقی بشمار می‌آیند. برای مثال شخصیت کارآفرین احتمالاً به چنان محیط کاری متمایل یا جذب خواهد شد که مانند کار مدیریت، حالت کارآفرینی داشته باشد. پژوهشهای تجربی نیز حکایت از آن دارد که میان گرایش به شخصیت و انتخاب مسیر ترقی همبستگی وجود دارد. شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد اگر حرفه انتخابی با گرایش شخصیتی فرد سازگاری داشته باشد پایدار خواهد بود.^۹ هنگامی که آدمها در

محیطهای ناسازگار قرار می‌گیرند رضایت شغلی آنان کمتر شده، راندمان کاریشان کاهش یافته و احتمال ترک خدمت آنان نیز زیاد خواهد بود.

در جدول شماره ۱، شش نوع شخصیت اصلی به همراه پاره‌ای از ویژگیها، علایق و حرفه‌های نمونه در هر یک فهرست شده است. در ستون دوم جدول نیز سبک حل مسأله هر یک از شخصیتها نشان داده شده است به یاد داشته باشید که به نظر نمی‌رسد هیچ سبک حل مسأله‌ای به تنهایی، بیانگر شخصیت کارآفرین باشد.

ستون سمت راست جدول شماره ۱ برخی از علاقه‌ها و تمایلات حرفه‌ای هر یک از شخصیتهای شش گانه را نشان می‌دهد. از آنجایی که هر حرفه، فعالیت‌های ویژه‌ای را دربر دارد

نوع شخصیت	سبک حل مسأله	ویژگیهای شخصیتی	حرفه‌های نمونه
واقع‌گرا	تفکر حسی	پایدار، مادی، پیگیر، عملگرا	معماری، داد و ستد، (کارهای فنی مانند لوله کش، برق کار، مکانیک، جنگلبان)
پرسشگر	تفکر منطقی	تحلیل‌گر، منتقد، کنجکاو، روشنفکر، منطقی	فیزیکدان، مردم‌شناس، بیولوژیست
هنرمند	عاطفی - شهودی	احساسی، ایده‌آل‌گرا، خلق الساعه، دارای قوه تخیل قوی	شاعر، داستان‌نویس، موسیقیدان، مجسمه ساز، نمایشنامه‌نویس، آهنگساز، کارگردان
اجتماعی	عاطفی - حسی	همکاری کننده، دوستانه، اهل معاشرت، اهل تفاهم، مخاطره طلب، بلند همت، جدی،	استاد دانشگاه، روانشناس، مشاور، معلم، مبلغ، مدیر، نماینده فروش، سیاستمدار، وکیل،
کارآفرین	حسی - منطقی	خوش‌بین، دارای اعتماد به نفس، خوش بیان	تجار
رسمی	تفکر حسی	خودآگاه، مطیع، منظم، خودکنترل	حسابدارخبره، آمارگر، مدیریت‌اری، پستیچی

جدول شماره ۱ - شخصیت‌های ششگانه رفتار حرفه‌ای

افرادی که دارای یک حرفه هستند ممکن است به طور کلی نسبت به دیگران دارای علاقه‌ها و تمایلات معین و مشترک بیشتری باشند. به این ترتیب علاقه‌های فردی را می‌توان با سابقه علاقه‌ها و تمایلات نمونه‌هایی از افراد در مشاغل گوناگون مقایسه کرد. این اطلاعات می‌تواند در انتخاب حرفه به فرد کمک نماید. شواهد قابل ملاحظه‌ای وجود دارد که نشان می‌دهد آدمها مسیرهای ترقی را دنبال می‌کنند که با علاقه‌ها و تمایلات آنان سازگاری داشته باشد و همچنین اینگونه علاقه‌ها و تمایلات در موفقیت فرد در مسیر پیشرفت نقش داشته و دست کم در ماندن فرد در یک شغل انتخابی مؤثر می‌باشند.

عامل دیگر شخصیتی که در انتخاب مسیر ترقی نقش دارد، احترام به نفس است. احترام به نفس نشان دهنده ارزیابی شخصی هر کس از خویش است^{۱۰} احترام به نفس فرد می‌تواند تأثیر بسیاری بر انتخاب اولیه مسیر ترقی داشته باشد. این انتخاب نخستین ممکن است در طی زمان با کسب تجربه و ارزشی که دیگران برای آن مسیر قائلند تغییر یابد.

پیشینه اجتماعی

پیشینه اجتماعی آدمی نیز بر انتخاب مسیر ترقی اش اثر دارد. پیشینه اجتماعی به تجربیات دوران کودکی، وجهه و اعتبار خانواده از بعد اجتماعی / اقتصادی، سطح دانش و حرفه پدر و مادر و غیره باز می‌گردد.^{۱۱} تمامی این عوامل بر هدفهای حرفه‌ای و انتخاب مسیر ترقی آدمی و ارائه تجربه‌های اجتماعی شدن و تعیین محدودیتهای عملی اثر می‌گذارند. برای مثال اگر مسیر ترقی پدر و مادر یا یکی از اطرافیان، اداری باشد احتمال بسیار دارد که شخص نیز مانند آنان عمل نماید. و همچنین عدم توان در پرداخت هزینه تحصیلات عالی نیز انتخابهای حرفه‌ای آتی را محدود می‌سازد.

هر چند که فرایند مدیریت مسیر ترقی ممکن است به طور باور نکردنی منطقی به نظر برسد ولی تحقیقات نشان می‌دهد که می‌توان به دانشجویان آموخت که رهنمودهای آن را پیگیری نمایند. در هشت مرحله مدل مدیریت مسیر ترقی دو عبارت کلیدی وجود دارد که عبارتند از:

۱- برنامه‌ریزی مسیر ترقی (راه پیشرفت).

۲- ارزیابی مسیر ترقی (راه پیشرفت).

برنامه‌ریزی مسیر ترقی

از دید کارکنان، برنامه‌ریزی در تعیین اهداف مسیر ترقی، برقراری تعادل میان تقاضاهای خانواده، دوستان، تفریح و کار به فرد کمک می‌کند.^{۱۲} این مرحله شامل گامهای الف تا د در نمودار شماره یک می‌شود.

کنکاش مسیر ترقی عبارت است از جمع‌آوری اطلاعات در ارتباط با مسیر ترقی، خود و محیط. خود کنکاشی بر تعیین ارزشها، نیازها، تواناییها و مهارتهای آدمی تمرکز دارد. آدمی به کمک خود کنکاشی بهتر می‌تواند ارزشها و دیدگاههای اخلاقی خود را با مسیر ترقی اش تطبیق دهد. از سوی دیگر، کنکاش محیطی نیز بر حرفه تمرکز دارد. به این معنی که افراد در جستجوی اطلاعاتی هستند که آنان را بیشتر با نیازها، وظایف، و فرصتهای شغلی آشنا سازد.

اگر چه آگاهی از خود و محیط (گام ب) مزیت عمده کنکاش در مسیر ترقی است ولی مطالعات نشان می‌دهد که کنکاش محیطی زیاد در مسیر ترقی موجب مصاحبه‌های شغلی بیشتر، پیشنهاد شغل و همچنین تعهد سازمانی بیشتر می‌شود.^{۱۳}

آگاهی آدمی بیانگر ادراک دقیق او از شایستگیهای شخصی و ویژگیهای محیطی اش می‌باشد. آگاهی زیاد، افراد را قادر می‌سازد تا در مسیر ترقی خود هدفهای واقعی را مورد توجه قرار دهند (گام ج) و استراتژیهای مناسبی انتخاب نمایند (گام د).

استراتژیهای پیشرفت برنامه‌های عملی هستند که برای کسب هدفهای پیشرفت به فعالیتها جهت داده و آنها را هدایت می‌نمایند. جدول شماره ۲، هفت استراتژی معمول پیشرفت را نشان می‌دهد.^{۱۴}

ارزیابی مسیر ترقی (راه پیشرفت)

ارزیابی مسیر ترقی عبارت است از کسب و بکارگیری بازخور کاری از منابع کاری و غیر کاری (گامهای ه - و). منابع کاری معمول شامل ارزیابیهای عملکرد از سوی سرپرستان یا مدیران، همکاران و افرادی که وظیفه مدیریت منابع انسانی را به عهده دارند می‌باشد و منابع بازخور غیر کاری نیز شامل اعضای خانواده، دوستان و آشنایان حرفه‌ای می‌شود.

بازخور جزء حیاتی مدیریت مسیر ترقی است. زیرا آدمی را قادر می‌سازد تا پیشرفت و ترقی خود را در راه رسیدن به هدفهای

شرح	استراتژی
تلاش در انجام اثربخش شغل فعلی صرف وقت و تلاش بیشتر در شغل فعلی	۱- شایستگی در شغل فعلی ۲- گسترش میزان پرداختن به شغل فعلی
کسب تواناییها و مهارتهای مربوط به کار از طریق کارآموزی یا تجربه کاری ترغیب علاقه‌ها و آمال فرد نسبت به دیگران و شناسایی فرصتهای شغلی که با این علاقه‌ها و آمال سازگاری دارد.	۳- بهبود مهارت ۴- ایجاد فرصت
تلاش برای برقراری رابطه‌ای کلیدی با کسی که می‌تواند دانش کاری مربوط را به او ارائه بدهد و تلاش می‌کند و در مسیر ترقی در جستجوی هدایت و حمایت حرفه‌ای اوست.	۵- برقراری روابط مراد و میردی
از خود از طریق ارائه تواناییهای بالقوه، مقبولیت و موفقیت در کار تصویر مثبت تری از خود ارائه می‌دهد.	۶- ارائه تصویر مثبت
با استفاده از رفتار سیاسی برای نفوذ در دیگران در مسیر ترقی حرکت می‌کند.	۷- رفتار سیاسی در سازمان

جدول شماره ۶ - استراتژیهای مدیریت مسیر ترقی

نیازها، آمال و مهارتهای شغلی در طی زمان تغییر می‌یابند. تحقیقات نشان می‌دهد که آدمها مجرد از حرفه یا سازمان و در نقاط مشابهی از مسیر ترقی با تجربه‌های کاری مشترکی مواجه می‌شوند.

این وجوه مشترک مراحل مسیر ترقی نامیده می‌شوند. در این بخش چهار مرحله‌ی یک مسیر ترقی حرفه‌ای مورد بررسی قرار گرفته است. از آن پس مروری خواهیم داشت بر مسائلی که هنگام انتقال از شاگردی تا حرفه‌ای شدن هر فرد با آن مواجه خواهد شد. این بحث در مدیریت مسیر ترقی به شما کمک می‌کند و به مدیران نیز چهارچوبی ارائه خواهد داد که برای تسهیل بهبود مسیر ترقی دیگران سودمند خواهد بود.

گذشته از این، مسیر ترقی تحت تأثیر تکیه‌گاه حرفه‌ای آدمی قرار دارد. ادگارشاین که از محققین برجسته مسیر ترقی است. تکیه‌گاه مسیر ترقی را: «خود تصویری فرد از مسیر ترقی‌اش» تعریف کرده است. یعنی تصویری که خود فرد از مسیر پیشرفتش در ذهن دارد. تکیه‌گاه مسیر ترقی یا خود تصویری هم به تصمیماتی که درباره مسیر ترقی گرفته می‌شود جهت می‌دهد و هم این تصمیمات را محدود می‌سازد.^{۱۶} شناخت انواع گوناگون

مورد نظر ارزیابی و هدایت نماید. برای مثال ساعات کار طولانی می‌تواند به ستایش از جانب رئیس و انتقاد از سوی همسر منجر شود. به هر حال تعبیر و تفسیر بازخور کاری به هدفهای اصلی مسیر ترقی بستگی دارد. بنابراین با توجه به هدفی که آدمی دنبال می‌کند بازخور می‌تواند نقش تقویت کننده یا اصلاح هدف داشته باشد. در همان مثال ساعات کار طولانی با هدف ارتقای شغلی سازگار می‌باشد ولی با هدف داشتن زندگی خانوادگی شاد و رضایتبخش ناسازگار است.

سرانجام ارزیابی راه پیشرفت اطلاعات گرانقدری را فرا راه فرد قرار می‌دهد که در ضمن کنکاش راه پیشرفت به کار می‌آید. ارزیابی راه پیشرفت حلقه بازخوری را ارائه می‌دهد که فرایند مدیریت مسیر ترقی را تداوم می‌بخشد. با توجه به این واقعیت در برخی از سازمانها به طور رسمی میان فرایند ارزیابی عملکرد با سیستم بهبود راه پیشرفت که شامل بازنگریهای سالانه بهبود راه پیشرفت نیز می‌شود ارتباط برقرار کرده‌اند.^{۱۵}

گذرگاه‌های مسیر ترقی (راه پیشرفت)

مسیر ترقی مانند زندگی به طور کلی تغییر و تحول را دربر دارد.

تکیه‌گاه‌های مسیر ترقی حائز اهمیت است زیرا تأثیر عمیقی بر انتخاب‌های مربوط به مسیر ترقی مانند ترکیب کار و خانواده و اولویت‌های فردی دارد.

مراحل ترقی حرفه‌ای

ترقی حرفه‌ای طی چهار مرحله‌ی متوالی رشد می‌کند که عبارتند از: شاگردی، همکاری (همکار شدن)، ارشادی (مرشدی)، و رهبری (صاحب رأی). طول هر مرحله با توجه به ویژگی‌های فرد و حرفه متفاوت است ولی ضرورتاً ارتباطی با سن ندارد. هر مرحله شامل کارها، روابط عمده و مسائل روان شناختی گوناگونی است که باید روشن گردد. در سه مرحله نخستین آدمی خواسته‌هایی از مافوق دارد که همراه با ویژگی‌های افراد موفق در این مراحل در جدول شماره ۳ آمده است.^{۱۷}

مرحله اول: تحکیم موقعیت

افراد مبتدی در هر حرفه‌ای عموماً تجربه ندارند و بنابر این تحت نظارت دقیق کار می‌کنند. فعالیت‌های عمده در طی این مرحله شامل کمک به دیگران، یادگیری عوامل عمده‌کار، و یا مهمترین اولویت‌ها در کار، و اطاعت از دستورات می‌باشد. چنین فعالیت‌هایی بیشتر تکراری هستند. رابطه عمده در این مرحله، زیر دست فردی دیگر بودن یا به تعبیر حافظ «راهرو بودن» است و لازمه آن تمایل به پذیرش نظارت و هدایت از جانب دیگری است. این نوع رابطه وابستگی خاصی را به همراه خواهد آورد که از نظر روانشناختی حائز اهمیت بسیار است و باید مورد توجه قرار گیرد. برای حل مشکل روان شناختی می‌توان از روش «مدیریت عملکرد»^{۱۸} یا «سیکلهای بهبود»^{۱۹} استفاده کرد.

مرحله دوم: پیشرفت

محتوای اصلی این مرحله استقلال است که با ارائه سطح بالایی از شایستگی فنی حاصل می‌شود هنگامی که برای مثال با کسب تخصص در یک زمینه محتوایی شایستگی بدست آمد، رابطه با همکاران از اهمیت خاصی برخوردار خواهد شد. در نتیجه همین که فرد توانایی‌های خودش را برای حل مسائل سازمانی گسترش داد، تکیه بر مافوق برای هدایت کار کمتر می‌شود. انطباق دادن خود با مسئولیت‌ها به همراه استقلال، مسأله روانی بسیار مهمی

است که باید در طی مرحله دوم مورد توجه و بررسی دقیق قرار گیرد. لازمه انطباق یافتن موفقیت‌آمیز آدمی با مسئولیت‌های موجود آوردن استانداردهای عملکرد خاص متناسب با اهداف و آرمان‌های فردی و سازمانی است. هنجارهای سازمانی همکاران و معاشرت با کسانی که به نوعی با حرفه و شغل او آشنایی داشته و ارتباط می‌یابند در این راستا به کار گرفته می‌شوند.

مرحله سوم: حفظ و انسجام

فعالیت‌های اصلی این مرحله شامل کارآموزی، مشاوره و راهنمایی و تحت نفوذ در آوردن یا هدایت دیگران است. افراد در این مرحله در چند زمینه کار را آغاز کرده و می‌کوشند تا شایستگی فنی خود را در آن زمینه‌ها وسعت بخشند. این فعالیت‌ها تغییر عمده‌ای را در رابطه اصلی فرد با دیگران بوجود می‌آورند. اکنون افراد ضمن قبول مسئولیت کار خود، باید مسئولیت مراقبت از دیگران را نیز بپذیرند. اعتماد به نفس، مهارت‌های برقراری روابط متقابل شخصی و کسب رضایت خاطر از موفقیت دیگران برای گذراندن موفقیت‌آمیز این مرحله از پیشرفت و ترقی لازم است.

مرحله چهارم: درخشش

شکل‌دهی و اثرگذاری بر استراتژی یا جهت‌گیری در طی مرحله پایانی مسیر ترقی فرد در سازمان یک فعالیت کلیدی بشمار می‌آید. لازمه این فعالیت پذیرش نقش‌های مدیریت، فکردهی و کارآفرینی از سوی افراد است. آدمی در این مرحله باید استفاده درست از قدرت را برای دست یافتن به مدیریت مؤثر فراگیرد.

مفاهیم (بوداشتهای) کاربردی

هر چند که مدل مراحل مسیر ترقی تاکنون به طور همه جانبه آزمایش نشده است ولی به هنگام بحث و گفتگو با کارکنان درباره عملکرد و مباحث مسیر ترقی ابزار مفیدی بشمار می‌آید. در بازگشت به نمودار شماره یک می‌توان مراحل مسیر ترقی را به عنوان هدف‌های مسیر ترقی به کار برد. مدیران می‌توانند در تهیه و تنظیم استراتژی‌های مسیر ترقی و برای گذر از مراحل متوالی آن با استفاده از بازخور عملکرد، به کارکنان کمک نمایند.

گذشته از این مدل مراحل مسیر ترقی بیانگر آن است که مدیران و کارشناسان منابع انسانی نباید وعده تعیین مسیر ترقی را

مرحله ۴ - درخشش	مرحله ۳ - حفظ و انجام	مرحله ۲ - پیشرفت	مرحله ۱ - تحکیم موفقیت	مراحل ویژگیها
جهت دمی به سازمان	پرورش و هدایت دیگران	اظهار نظر مستقل کار تخصصی کردن ارائه دادن موفقیت حرفه کسب کردن	کارآموز - شاگرد به دنبال هادی در کار بودن	۱- فعالیت اصلی کمک کردن - یادگیری - اطاعت از دستورات
رهبری	نقش هدایت و ارشاد داشتن	همکار بودن		۲- رابطه عمده
_____	استقلال داشتن - فرصت پرورش دیگران را داشتن	بیشتر در معرض دید دیگران قرار گرفتن - کار چالشی کردن - هدایت کردن دیگران	سرپرستی کردن، بازخورد دادن و مسائل را در دید مدیریت عالی قرار دادن	۳- خواسته از مافوق
آمادگی پیدا کردن برای اعمال قدرت	آمادگی. قبول مسؤلیت و هدایت دیگران را یافتن	استقلال داشتن در فکر و عمل	از وابستگی خارج شدن	۴- موضوع عمده روانی
	احساس موفقیت کردن - کار را چالشی ندانستن - سخت درگیر کار شدن - احساس فشار کمتر از جانب سایر مدیران کردن - شناخت چگونگی اعمال قدرت ناشی از پست و مقام و رفتارهای سیاسی در سازمان - اجتناب کردن از بحران دوران میانه زندگی	احساس موفقیت کردن - کار جاری را چالشی ندانستن - مدیریت باز و حمایتگر طلبیدن - دوباره تقاضای ارتقای فوری داشتن - مرشد دیگری را طلبیدن - تمایل داشتن به حرکت و فعالیت در سطح خارج از سازمان	تقاضای ارتقای فوری داشتن - خود را موفق توصیف کردن - کار را چالشی ندانستن - یکی از مدیران عالی توان او را شناخته و نقش ارشاد او را بهبود گرفتن - مدیر حامی و ملاحظه گر طلبیدن - مشتاق و تمایل به حرکت و جنب و جوش بودن در سازمان به شرط آنکه موجب چالش شغلی تجربه و توجه بیشتر مدیریت شود - دانستن چگونگی دریافت پاداش در سازمان	۵- ویژگیهای افراد موفق

جدول شماره ۳- مراحل چهارگانه مسیر ترقی حرفه‌ای

به کارکنان بدهند زیرا مراحل ترقی را تنها از طریق آمادگی و عملکرد می‌توان بدست آورد نه با وعده دادن. افراد باید عملکرد مورد انتظار را از خود بروز دهند و مسیر ترقی خود را انتخاب نمایند، با دیگران روابط مناسب برقرار کنند و از فرصتهای لازم برای پیشرفت بهره‌گیرند.

گذر از مرحله‌ی شاگردی تا حرفه‌ای

تحقیقات در زمینه مسیر ترقی مسائلی را کشف کرده است که به جهت نقش مؤثر آنها در گذر موفقیت‌آمیز از مرحله‌ی شاگردی تا حرفه‌ای باید مورد توجه قرار گیرد.^{۲۰} جدول شماره ۴، شش مسأله مکرر گذشتن از این مرحله را نشان داده و توصیه‌هایی نیز برای غلبه بر اینها ارائه می‌دهد. برای مثال یک

دانشجوی فارغ‌التحصیل اغلب نظارت دقیق دیگران و انجام کارهای تکراری را دوست ندارد (تحمل آن را ندارد). بنابراین برای تطبیق خود با این مسأله باید راه‌هایی بیابد زیرا نظارت دقیق و انجام کار تکراری، ذاتی مرحله‌ی شاگردی است (به جدول شماره ۴ مراجعه شود). راه‌حلهای ممکن گذرا از مرحله‌ی شاگردی تا حرفه‌ای عبارتند از:

۱- کسب شایستگی فنی

۲- کسب معرفت نسبت به سازمان تا حد امکان

۳- نشان دادن شایستگی و استقلال در حل مسائل سازمانی

موضوع دیگری که در گذشتن از مراحل مسیر ترقی وجود دارد حلقه‌های بازخور طولانی است. افراد به عنوان دانش‌آموز و دانشجو بازخورهای زیادی به شکل نمره‌آزمون دریافت می‌دارند

مسأله انتقال	راه حل
۱- از دست دادن وجهه‌ای که به سختی کسب شده است	خود را آماده کردن به عنوان یک تازه‌کار - فرد به عنوان یک تازه‌کار در سازمان باید توان خود را به ثبوت برساند.
۲- عدم تحمل نظارت دقیق و انجام کارهای تکراری و جاری	کسب شایستگی فنی، تا آنجا که ممکن است نسبت به سازمان ونحوه عملکرد آن دانش کسب کند.
۳- تغییر از یک محیط دانشگاهی رقابتی به یک محیط همکاری	فراگیری طرزکار با دیگران این امر نیاز به مهارتهای اجتماعی و فردی بالا دارد و فرد باید تمایل خود را به عنوان کسی که حاضر است به‌طور گروهی کار کند نشان دهد.
۴- تعیین اینکه چه چیزی عملکرد شایسته را تشکیل می‌دهد	آگاهی بر انتظار: روشن ساختن سطح انتظارات مافوق. نمایش دقت فنی در انجام مأموریت‌های شغلی. تلاش در پذیرش دیدگاه مدیریتی گسترده‌تر رئیس. نشان دادن انضباط در عملکرد با اتمام به موقع کارها و اجتناب نکردن از مأموریت‌های دشوار.
۵- مولد و خلاق بودن	موقع شناسی: شناخت و فراگیری زمان کمک رسانیدن به دیگران و کمک گرفتن از آنان. هراس نداشتن از انجام کاری بیش از آن چیزی است که به‌طور رسمی در آن پست و مسؤلیت از آدمی خواسته شده است.
۶- حلقه‌های بازخور طولانی	شناخت و فراگیری زمانها مناسب و بازخورهای مطلوب به گونه‌ای که دریابد چقدر بازخور طلب نماید که در دسری برای رئیس فراهم نیآورد.

جدول شماره ۴ - مسائل انتقال از مرحله شاگردی تا حرفه‌ای شدن در مسیر ترقی

تکیه گاه	نوع کار مرجح	حقوق و مزایای مرجح	نوع سیستم ارتقای مرجح	نوع شناسایی مرجح
ایمنی / پایداری	کار ثابت و قابل پیش بینی فرد بیشتر به ترکیب کار به جای محتوای آن علاقه دارد	افزایش مستمر مبتنی بر قدمت کار فرد برنامه‌های بیمه و بازنشستگی را دوست دارد	مبتنی بر قدمت	وفادار و آماده به خدمت
استقلال عدم وابستگی	به طور قراردادی یا پروژه‌ای در زمینه تخصصی، نظارت کلی و هدفهای روشن	پرداخت بر اساس شایستگی مزایای قابل حمل و قابل انتخاب	مبتنی بر شایستگی که به استقلال بیشتر منجر شود	قابل حمل (مدان، جایزه، پاداشها و غیره)
شایستگی فنی / وظیفه‌ای	کار چالشی که ذاتاً جالب باشد نظارت کلی - هدفهای روشن کارهای اداری و مدیریتی مطلوب فرد نیست	تعریف شده بر مبنای مهارت، تجربه کاری، تحصیلات، عادلانه بودن مهم است مزایای قابل حمل و قابل انتخاب	نردبان ترقی حرفه‌ای که موازی نردبان ترقی مدیریتی باشد	فرصتهایی برای، خود پرورشی تخصصی، شناسایی از طرف همکاران مهمتر است از شناسایی از طرف مدیریت
مدیریتی	سطوح بالای مسؤلیت، چالش، تنوع، ماهیت ترکیبی، موقعیتها و فرصتهای رهبری را ترجیح می‌دهد	عدل و لسط داخلی مهم است، مزایای کوتاه مدت و برنامه خوب بازنشستگی	مبتنی بر شایستگی	شناسایی از طریق ارتقا و پاداشهای مادی
کارآفرینی	نیاز شدید به خلاقیت و ایجاد زود کسل می‌شود و یک چالش جدید مداوم را نیاز دارد	مالکیت نقش کلیدی دارد، ثروت را برای نشان دادن موفقیت فردی می‌خواهد	انعطاف کامل می‌خواهد در هر زمانی همکاری خواست انجام دهد	خوشبخت با نمود زیاد فردی و عمومی
حسن خدمت	کاری که بتواند ارزشهای حیاتی فرد را برآورده کند به دیگران کمک کند، استقلال را ترجیح می‌دهد	پرداخت منصفانه و مزایای قابل حمل پول علاقه عمده فرد نیست	مبتنی بر شایستگی	حمایت از همکاران و رؤسای حرفه‌ای
صرف چالش	هر کاری که فرد را قادر به رقابت با دیگران سازد چالشهای سخت تر و سخت تر را جستجو می‌کند	پرداخت که شایسته فتح و پیروزی باشد	مبتنی بر شایستگی	ستایش برای فتح و پیروزی
سبک زندگی	هر کاری که بتواند میان زندگی کاری و حرفه‌ای تعادل ایجاد کند انعطاف اصل است	انتخابهایی که به فرد اجازه ترکیب علائق خانوادگی و حرفه‌ای را بدهد	منعطف	احترام به خاطر رعایت ملاحظات فردی و خانوادگی

ولی حلقه‌های بازخور در سازمان نسبت به دوران تحصیل طولانی‌تر است. مدیران معمولاً در جلسات سالانه‌ی بازنگری عملکرد، نسبت به عملکرد افراد بازخور می‌دهند. بازخور سالانه عملکرد برای تغییر رفتار کافی نیست به ویژه برای کارکنان کم تجربه. چالش فرد در این رابطه است که بتواند بازخورهای لازم را برای کمک به دستیابی هدفهای عملکرد بدون اینکه در دسری برای رئیس فراهم بیاورد بدست آورد.

اکنون این پرسش مطرح می‌شود که چگونه می‌توان به طور موفقیت‌آمیز مراحل پیشرفت را طی نمود؟ پاسخ این است که نخست باید زیر بار تعهد بیش از توان خود نروید. فارغ‌التحصیلان اغلب خیلی زود به قبول کار زیاد و مسؤلیت سنگین تمایل نشان می‌دهند تا بدینگونه مدیران خود را تحت تأثیر قرار دهند غافل از آنکه این کار ممکن است به عملکرد ضعیف منجر شود و احساس بیش از حدی از ناتوانی در فرد ایجاد کند.^{۲۱} دوم اینکه برای انطباق زجرآور و درد آلود خود با انتظارات مبهم آماده باشید و مهمتر از همه مسؤلیت مدیریت مسیر ترقی و پیشرفت خویش را خودتان بعهده بگیرید. با تلفیق خود آگاهی، برنامه‌ریزی، تعیین هدفها و استراتژیهای ترقی و بازخورهای خود هدایتی، احتمال موفقیت بیشتری را بدست خواهید آورد.

تکیه‌گاه‌های مسیر ترقی و پیشرفت

پیش از این تکیه‌گاه مسیر ترقی به عنوان بخشی از «ادراک از خود» تعریف شده بود که با تصویر آدمی از مسیر ترقی‌اش ارتباط می‌یافت. تجربیات نشان می‌دهد که تکیه‌گاه خوب توسعه یافته، به پرسشهای زیر پاسخ می‌دهد:

- ۱- استعدادها، مهارتها و زمینه‌های شایستگی فرد چیست؟
ضعفها و قوت‌های فرد کدامند؟
- ۲- انگیزه‌ها، غرایز، و هدفهای اصلی فرد در زندگی چیست؟
فرد به دنبال چه مقصدی است؟
- ۳- ارزشها و شاخصهای اصلی که فرد برای قضاوت انجام کارش بکار می‌گیرد چیست؟
آیا در سازمان مناسب خود قرار دارد؟ احساس فرد نسبت به کاری که انجام می‌دهد چقدر مثبت است؟^{۲۲}
همانطوری که پرسشها مطرح می‌کنند تکیه‌گاه‌های مسیر ترقی بیانگر نیازها و ارزشهای مهم کاری آدمی است. اگر به نمودار

شماره ۱ بازگشت شود، خواهید دید که شناسایی تکیه‌گاه ترقی آدمی بخش عمده‌ای از خود کنکاشی (گام الف) است، که تأثیر عمیقی بر سطح خود آگاهی (گام ب) او دارد.

یکی از صاحب‌نظران در یک پژوهش فشرده درباره تکیه‌گاه‌های مسیر ترقی، هشت نوع برجسته را از هم متمایز ساخته است. نتایج این پژوهش همچنین نشان می‌دهد که افراد با روی آوردن به سوی تکیه‌گاه‌های ترقی گوناگون، سبکهای کاری متفاوتی را ترجیح می‌دهند. جدول شماره ۵ هشت نوع تکیه‌گاه ترقی را نشان می‌دهد.^{۲۳}

تحقیقات میدانی حکایت از آن دارد که رضایت از مسیر ترقی به سازگاری میان تکیه‌گاه ترقی و نوع اشتغال خاصی که آدمی یافته است بستگی دارد.^{۲۴} بنابر این مثال اگر تکیه‌گاه ترقی کسی «استقلال» باشد از کارهایی که بیانگر نظارت مستقیم بر او است و یا مسائلی از قبیل افزایش دستمزد مبتنی بر سنوات خدمت، یا هزینه زندگی راضی نخواهد شد.

کسب آگاهی از تکیه‌گاه ترقی برای آدمی حائز اهمیت بسیار است زیرا سازگاری میان ارزشها و نیازهای فردی و ویژگیهای شغل خاص را بهینه می‌سازد.

به هر حال باید به خاطر داشت که تکیه‌گاه ترقی آدمی تا حد زیادی به وسیله تجربه کاری او تعیین می‌شود و بنابر این هر لحظه و با فراگیری هر تجربه جدید در معرض اصلاح قرار می‌گیرد.^{۲۵} توفیق شما را در مسیر ترقی و پیشرفتی که انتخاب کرده‌اید آرزومندیم.

پانویسها:

- 1- Lawson K. Savery, "Comparing Plateaued and Nonplateaued Employees", *Journal of Managerial Psychology*, 1989, PP. 12-15.
- 2- Karen Ball, "Majority Surveyed Not in Job of Choice", *The Arizona Republic*, January 12, 1990, P. 1.
- 3- Don Hellriegel, John W. Stocum, Jr., Richard W. Woodman, *Organizational Behavior*, Sixth edition, New York: West Publishing Co., 1992, P. 682.
- 4- Jack Falvey, "Career Navigation: Learn to Plot your Own Desting Rather Than Let It Drift", *Training and Development*

۱۷- بحث تفصیلی مراحل مسیر ترقی در منابع زیر آمده است:

Gene W. Dalton, "Developmental Views of Careers in Organizations," in *Handbook of Career Theory*, eds. Michael B. Arthur, Douglas T. Hall, and Barbara S. Lawrence, New York: Cambridge University press, 1989, PP. 89-109. Also see W. L. Cron and J. W. Slocum, Jr., "The Influence of Career stages on Salespeople's Job Attitudes, work perceptions and performance," *Journal of Marketing Research*, 1986, No. 23., PP. 119-130.

18- Performance Management.

19- Developmental cycles.

20- Paul H. Thompson and Gene W. Dalton, "Balancing Your Expectations," *Business Week Careers*, February - March 1987, PP. 32-35.

21- Michael F. Kastre, "How Not to Get in Over Your Head," *The Wall Street Journal: Managing Your Career*, Spring 1990, PP. 18-21.

22- Edgar H. Schein, "Individuals and Careers," in *Handbook of Organizational Behavior*, ed. Jay W. Lorsch (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice - Hall, 1987), P. 157.

23- Ibid, PP. 155-71.

24- Greg Thompson, "Corporate Cultures Compared: Which Climate Suits Your Personality?," *The Wall Street Journal: Managing Your Career*, Spring 1990, P. 13.

۲۵- ثبات تکیه گاه‌های مسیر ترقی در منبع زیر مورد بحث قرار داده شده است:

Daniel C. Feldman, "Careers in Organizations: Resent Trends and Future Directions," *Journal of Management*, June 1989, PP. 135-56.

Journal, February 1988, PP. 32-36.

5- Jeffrey H. Greenhaus, *Career Management*, Hinsdale, Ill.: The Dryden Press, 1987, P. 6.

6- Ibid, PP. 6-7.

7- Don Hellriegel and others, *Organizational Behavior*, Op., Cit, P. 686.

8- J. V. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice - Hall, 1973, PP. 111-117.

9- A. M. Hyland, and P. M. Muchinsky, "Assessment of the Structural Validity of Holland's Model with Job Analysis," *Journal of Applied Psychology*, 1991, No. 76, PP. 75 - 80.

10- R. A. Ellis, and M. S. Taylor, "Role of Self - Esteem Within the Job Search Process", *Journal of Applied Psychology*, 1983, No 68., PP. 632-640.

11- M. Poole, J. Langan - Fox, and M. Omodei, "Determining Career Orientation in Women from Different Socialclass Backgrounds," *Sex Roles*, 1990, No. 23, PP. 471-490.

۱۲- بحث کاملی از مدیریت مسیر ترقی در منبع زیر شده است:

Daniel C. Feldman, "Central Issues in Career Planning", in *The 1990 Annual: Developing Human Resources*, ed. J. William Pfeiffer, San Diego, Calif.: University Associates, Inc., 1990, PP. 271-79.

13- Brian D. Steffy and Jack W. Jones, "The Impact of Family and Career planning variables on the Organizational Career, and Community Commitment of professional Women", *Journal of Vocational Behavior*, April 1988, PP. 196 - 212.

14- Jeffrey H. Greenhaus, *Career Management*, Hinsdale, Ill.: The Dryden press, 1987, P.-27.

15- Robert Kreitner and Angelo kinicki, *Organizational Behavior*, 2nd edition, Boston, MA: Richard D. Irwin, Inc., 1992, PP. 301-302.

16- Edgar H. Schein, "Individuals and Careers," in *Handbook of Organizational Behavior*, ed. Jay W. Lorsch, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice - Hall, 1987, P. 155.