

ارتباط منطقی

کار راهه و پرورش مدیریت

طهمورث حسنقلی پور

مقدمه:

«کار راهه: یک سلسله طرز تلقی ها (attitudes) و رفتارهایی است که در طول زندگی شخص با یک رشته فعالیت های شغلی مرتبط می گردد».^۱

موضوع مورد توجه در توسعه کار راهه داخل یک سازمان، تأکید بر سری مشاغلی است که در سازمان به عهده شخصی گذاشته می شود. توسعه کار راهه پدیده نسبتاً جدیدی است؛ برای مثال در بیست یا سی سال پیش به ندرت پیش می آمد که شخصی به کارمندی برای ترسیم کار راهه اش در سازمان کمک کند و سپس استراتژی های مناسب برای اطمینان از اینکه آن کارمند می تواند احتیاجات شغلی را در زمان مناسب به دست یاورد، برقرار کند. امروزه بیشتر کارکنان حرفه ای انتظار دارند که سازمان، اطلاعات مناسب را در اختیار آنها بگذارد و به آنها کمک کند تا کار راهه خود را ترسیم کنند ولی بیشتر تلاش ها به کارکنان حرفه ای و مدیریتی منحصر شده است.

توسعه کار راهه

توسعه کار راهه فرایند برنامه ریزی یک رشته مشاغل قابل دستیابی است که شخص در طول زمان ممکن است به عهده گیرد و استراتژی های توسعه برای ایجاد مهارت های شغلی لازم را در زمان مقتضی ارائه کند. توسعه کار راهه عموماً متأثر از تحرک شغلی در سازمان است. تحرک شغلی نیز تحت تأثیر اندازه، تکنولوژی و ساختار سازمانی است؛ برای مثال توسعه کار راهه ممکن است در جهت توسعه و تکامل مهارت های شغلی جدید انجام شده، مستلزم انتقال کارمند در میان واحد ها باشد. در هر حال تحقیقات

توجه به دو مقوله کار راهه و پرورش مدیریت به عنوان اساس پرورش منابع انسانی کلیدی سازمان ها ضروری است. از طریق طراحی توسعه کار راهه و پرورش مدیریت، مهارت های لازم به مدیران ارائه می شود تا بتوانند در محیط کار شخصی خود مؤثر واقع شوند. پیچیدگی رو به افزایش مشاغل مدیریتی موجب می شود، آموزش و پرورش برای دستیابی به اثربخشی مدیریت از اهمیت بیشتری برخوردار گردد. توسعه کار راهه و پرورش مدیریت متقابلاً به یکدیگر پیوسته اند. توسعه کار راهه شامل چنان برنامه ریزی است که بر اساس آن شخص می تواند مهارت های موردنیاز خود را در هر یک از مراحل کار راهه شناسایی کند. نیازهای شناسایی شده از طریق برنامه های پرورش مدیریت جبران می شود. در این مقاله برای بیان ارتباط بین کار راهه و پرورش مدیریت و مزایای استفاده از آنها در سازمان ها به موارد زیر اشاره می شود: دلایل توسعه کار راهه، برنامه ریزی کار راهه، مشاوره کار راهه استراتژی های پرورش مدیریت و راه های مؤثر کردن برنامه های پرورش مدیریت.

توسعه کار راهه (Career Development)

کار راهه یک فرد از مهمترین عناصر زندگی وی بشمار می رود. یک کار راهه ممکن است به صورت ثابت (حرفه)، تحرک عمودی (پیشرفت)، گردش شغلی و حرکت در مشاغل متفاوت باشد.^۱ برای مقصود مورد نظر در این مقاله کار راهه به صورت زیر تعریف می شود:

می نمایند.^{۴-۵}

شاید درک این موضوع مشکل باشد که چرا سازمانها با توجه به شمار منابع بالقوه توسعه کار راهه، تا همین اواخر از آن استفاده نمی برند.

فرایند برنامه‌ریزی کار راهه

تاکید این قسمت بحث بر تفاوت برنامه‌ریزی کار راهه سازمانی و کار راهه فردی است. یک برنامه‌ریزی کار راهه سازمانی ترسیم یک سلسله مشاغل برای یک کارمند در سازمان است. از سوی دیگر، برنامه‌ریزی کار راهه فردی مشتمل بر طرح سلسله‌ای از مشاغل است که بدون ارتباط با سازمان در نظر گرفته می‌شود. از میان فعالیت‌های مختلف برنامه‌ریزی کار راهه می‌توان از مسیر کار راهه (Career Path) فهرست مهارت‌های پرستنی، سیستم‌های اطلاعاتی کار راهه و مشاوره کار راهه زانام برد.^۶ برای اجرای مؤثر برنامه‌ریزی کار راهه چند چیز نیاز است: برای شناخت مهارت‌های مورد نیاز دستیابی به موفقیت شغلی باید درباره هر شغل اطلاعات مژروحتی در اختیار باشد. از این رو به اجرای سیستم مؤثری برای تجزیه و تحلیل شغل و شرح شغل نیاز است. بکارگیری سیستم مؤثر ارزیابی عملکرد برای نظارت بر عملکرد امری ضروری است تا نه تنها سطوح جاری مهارت بلکه مهارت‌هایی را که نیاز به توسعه دارند نیز شناسایی کند. کارمند در اجرای برنامه‌ریزی و توسعه کار راهه می‌باید دارای هدف کار راهه مشخصی باشد. این اهداف باید بواقع گرایی مبتنی، و نه تنها توان بالقوه بلکه علائق رانیز شامل باشد. سازمان باید با استفاده از سیستم برنامه‌ریزی منابع انسانی مؤثر، نیازهای منابع انسانی را از پیش تشخیص دهد. ضرورت داشتن سیستم برنامه‌ریزی مؤثر از آن جهت است که برنامه توسعه به موقع اجرا شده و کارمندان آمادگی لازم را به هنگام مطرح شدن نیاز دارا باشند. جریان برنامه‌ریزی کار راهه باید بطور منطقی پیش رفته و مسیرهای مورد نظر از سوی کارکنان درک و شناسایی شود. سازمانها باید مسیرهای کار راهه و خانواده‌های شغلی خود را به وضوح انتخاب کنند و سرانجام سیستم اطلاعاتی مؤثری برای ارائه به موقع داده‌های مناسب به گروه‌ها ضرورت می‌باید.⁷

مسیرهای کار راهه: مسیرهای کار راهه یک رشته مشاغلی است که

مؤید این است که با پیچیدگی تکنولوژی، قدرت انتقال کارکنان در بین واحدها محدود می‌شود.^۳ از این رومی توان دریافت که در توسعه کار راهه، وجود تناسب میان مهارت‌ها، طرز تلقی‌ها و معلومات مورد نیاز شغل و افراد حتمی و ضروری است. لذا وجود استراتژی صحیح یادگیری و ایجاد تغییر در مهارت‌ها، طرز تلقی‌ها و معلومات کارمند برای رسیدن به عملکرد مؤثر در حين حرکت در رشته‌های شغلی، از اهمیت بسیاری برخوردار است. از این قسمت به دلایل توسعه کار راهه، فرایند برنامه‌ریزی کار راهه و مشاوره در کار راهه می‌پردازم.

دلایل توسعه کار راهه

سازمانها مانند کارمندان از فعالیت‌های کار راهه بهره می‌برند. از این رو دلایل متعددی برای تلاش‌های توسعه کار راهه وجود دارد که عبارتند از:

۱- تغییرات سریع محیطی سبب می‌گردد که مشاغل مدیریتی پیچیده‌تر شده، لذا کارمندان نیاز دارند برای مشاغل اجرایی در سطوح عالیتر آمادگی بیشتری کسب کنند. توسعه کار راهه همچنین این امکان را در سازمان بوجود می‌آورد که مدیران آینده با دقت و صحت بیشتری شناسایی شوند.

۲- برنامه‌های توسعه کار راهه این اطمینان را ایجاد می‌کند که سازمان حداکثر کمک را از سوی کارمندان دریافت می‌دارد. این اطمینان وقتی ایجاد می‌شود که مهارت کارکنان توسعه یافته و برای مشاغل آمادگی لازم را کسب نموده باشند بدین ترتیب اشتغال افزایش می‌باید.

۳- به دلیل سرعت تغییر در تکنولوژی، سازمان نیازمند سازگاری را به افزایش کارکنان و بروز کردن امور فنی ایشان است. برنامه توسعه کار راهه برای تأمین نیاز مزبور به سازمان کمک می‌کند.

۴- توسعه کار راهه، رویکرد مناسب و معقولی برای انتقال زنان و گروه‌های اقلیت به مشاغل مدیریتی سطوح عالیتر است و قوانین حمایت از کارکنان را به مورد اجرا می‌گذارد، و احتیاجات فرست اشتغال برابر را تأمین می‌کند.

۵- کارمندان از این برنامه بهره‌ای دو چندان می‌برند. زیرا بر مبنای توسعه کار راهه مهارت بیشتر، شغل بهتر، مسؤولیت بیشتر، تحرك شغلی و رضایت شغلی بیشتری را کسب

تعیین مسیرهای کار راهه پرداخت. این مسیرها بر نرdban شغلی و یا در امتداد نرdban های شغلی واحدهای مجزا ترسیم می‌گردد. حالت اخیر وقتی مفید است که مشاغل مدیریتی سطوح عالی تر، نمایانگر مشاغل مرکزی باشد. پس از تکمیل مسیرهای شغلی می‌توان مهارت‌های ضروری هر شغل را در راستای این مسیرها تعیین کرد. از این رو تشخیص سطوح مهارتی در پرورش کارکنان برای به دست آوردن سمت و انتخاب فردی مناسب برای احراز سمت مورد نظر، مؤثر واقع می‌گردد.

فهرست مهارت‌ها (Skills Inventory)

یک سیستم اطلاعاتی است که در بردارنده داده‌هایی در مورد مهارت‌های مهم و اهداف کار راهه کارمندان است. فهرست مهارت‌ها به منزله بانک اطلاعاتی است که اطلاعاتی را در خصوص تحصیلات، آموزش، تجربه و اهداف کار راهه به دست می‌دهد. این فهرست غالباً شامل اطلاعاتی در خصوص درجه عملکرد پیشین کارمند، توان بالقوه فرد از نظر سوپرست مستقیم و حتی تمنیات و محدودیت‌های محل کارکنان است.

این نوع اطلاعات مربوط به سیستمی است که کامپیوتری باشد تا مدیر را قادر سازد فهرستی از تمام کارمندان سازمان را که دارای مهارت‌های خاص و اهداف کار راهه متناسب با سمت مورد نظر بوده و مایل به انجام کار در آن سمت می‌باشد، در اختیار بگیرد. به این ترتیب مدیر خواهد توانست کارمندان واجد صلاحیت را بدون در نظر داشتن موقعیت فعلی شان مورد بررسی قرار بدهد. بنابر این بکارگیری این سیستم برای فراهم نمودن فرصت‌های کار راهه برابر برای تمام افراد سازمان و نیز اطمینان از انتخاب بهترین فرد برای شغل مورد نظر ضروری بشار می‌رود.

سیستم‌های اطلاعاتی کار راهه

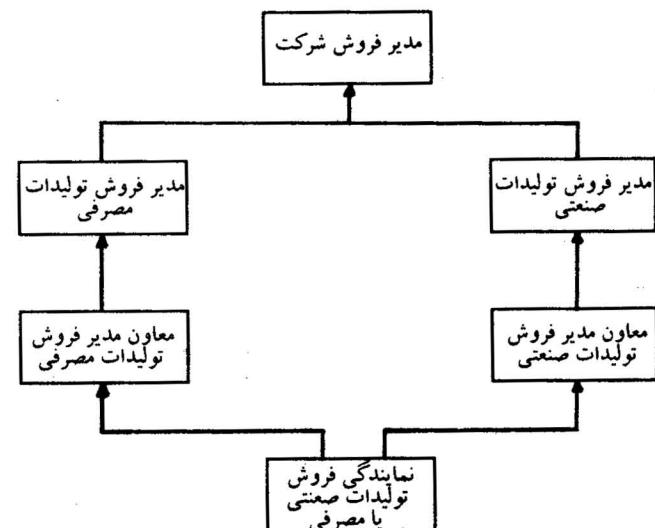
سیستم‌های اطلاعاتی کار راهه تکمیل کننده فهرست مهارت‌ها و معمولاً شامل دو برنامه است:

الف - برنامه‌ریزی جانشینی یا نمودار جایگزینی که نمایانگر کارکنانی است که برای احراز سمت بلاتصدى سطوح عالی تر پرورش می‌یابند.

ب - سیستم اعلان شغلی (Job-Posting System) که در آن تمام سطوح بلاتصدى غیر مدیریتی (Nonofficer Position)

نمایانگر راههای پیشرفت بالقوه کارمند است. در برخی از سازمان‌ها تشخیص این مسیرها واضح‌تر و ساده‌تر از سایر سازمان‌هاست. مسیرهای کار راهه می‌باید نشان دهنده پیشرفت منطقی شغلی بوده، کارمندان به واسطه آن برای مشاغل حساس از پیش تعیین شده پرورش یابند. این امر از اهمیت خاصی برخوردار است. چراکه تجارب شغلی بیشتر از توان شخصی به موقوفیت مدیریتی کمک می‌کند.^۸

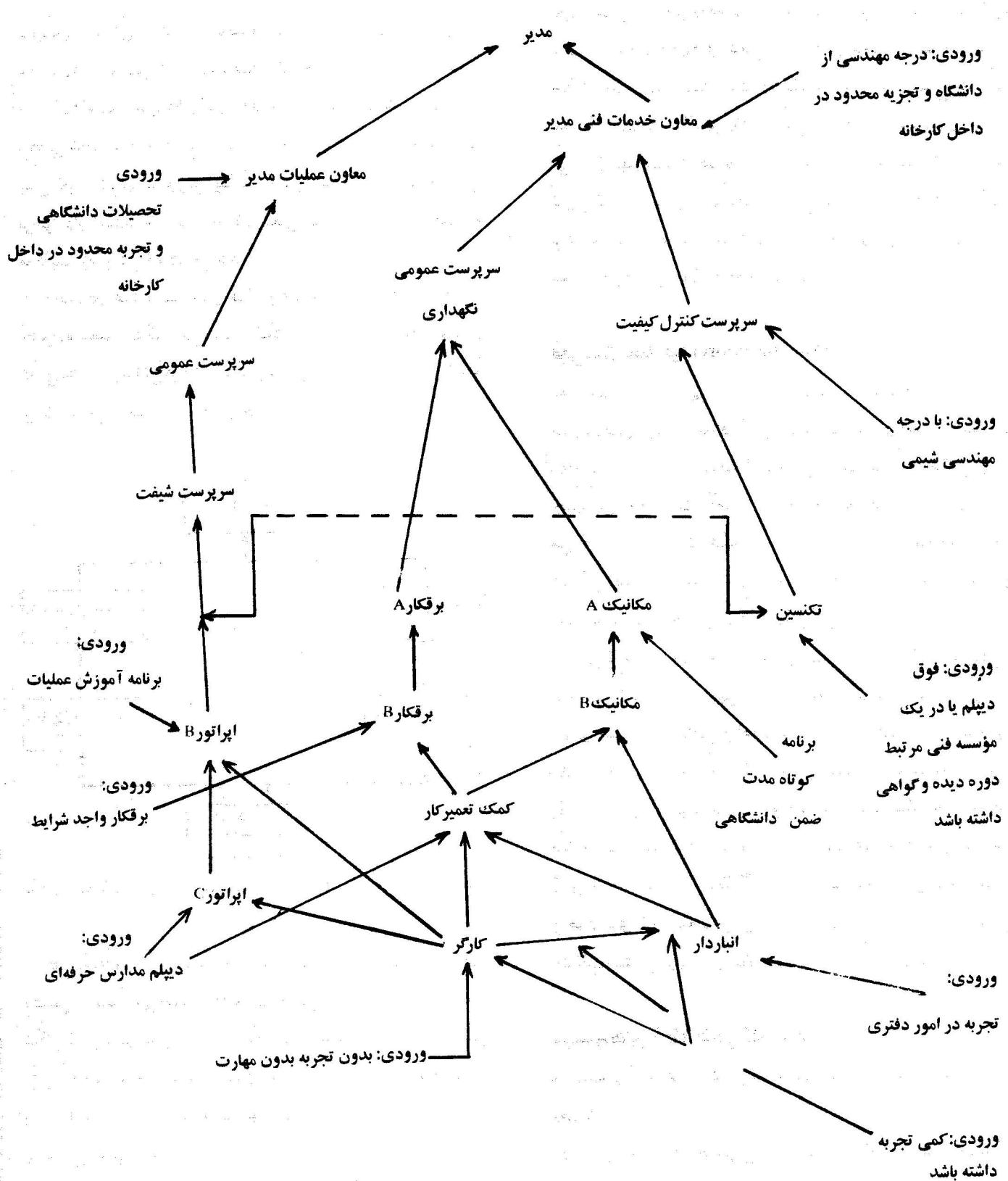
بخش‌های عمده مسیرهای کار راهه را نرdban کار راهه و خانواده شغلی تشکیل می‌دهند. شکل یک نمایانگر یک نرdban شغلی ساده در بخش فروش است و شکل شماره دو نمایانگر شبکه نرdban شغلی پیچیده در یک واحد تولیدی است.



شکل ۱ - نمایانگر شبکه نرdban شغلی ساده در بخش فروش یک واحد تولیدی است.

هر یک از این نمودارهای شماره یک و دو پیشرفت منطقی مشاغل را نشان می‌دهد. اطلاعات حاصل از شبکه نرdban شغلی شکل شماره دو بیش از شماره شکل یک است. در هر حال مسیر کار راهه در واحد تولیدی بسیار پیچیده‌تر از مسیر موجود در واحد فروش است. اطلاعات موجود در نرdban شغلی می‌باید با پیچیدگی مسیر متناسب باشد.

خانواده‌های شغلی گروههای مشاغلی هستند که دارای مشخصات و نیازهای مشابهی می‌باشند. مشاغل موجود در شکل شماره یک نمایانگر خانواده شغلی است. پس از تعیین و تکمیل خانواده شغلی و نرdban شغلی تمام واحدهای سازمان، می‌توان به



شکل شماره ۲ - نمایانگر شبکه فردیابان شغلی پیچیده در یک واحد تولیدی است.

باشد تا مؤثر واقع گردد.^{۱۰} مشاوره جامع بویژه در مراحل اولیه کار راهه و نیز در مراحل میانی آن حائز اهمیت است. در مراحل اولیه کمک می‌کند تا طرحی برای راهنمایی شخص در راستای مسیر کار راهه ارائه شده به دست آید. این برنامه آن دسته از نیازهای پژوهشی را مورد اشاره قرار می‌دهد که در آن فرد برای پیشرفت کار راهه خود باید مهارت‌های جدیدی را طرح و توسعه بدهد. طرح مزبور در مراحل میانی کار راهه می‌باید مورد ارزیابی مجدد قرار گیرد، زیرا شیوه زندگی افراد و اهداف زندگی غالباً دستخوش تغییر قرار می‌گیرد و طرز تلقی آنان نسبت به کار و محیط کاری ممکن است دچار دگرگونی شود و سرانجام پیشرفت کار راهه شخص ممکن است متفاوت از طرح اولیه آن باشد. از این رو ارزیابی محدود برای ایجاد طرحی جدید که فرد را تا به مراحل پایانی کار راهه هدایت کند الزام می‌باید. البته باید توجه داشت که هر شخصی دارای وضعیتی منحصر به فرد بوده، دارای نیازهای متفاوتی است. مشاوره کار راهه بخش مهمی از برنامه جامع در توسعه کار راهه بشمار می‌رود.

توسعه کار راهه و برنامه‌ریزی کار راهه برای افراد و سازمان اهمیتی یکسان دارد. پس از ارزیابی نیازهای کار راهه می‌باید به پژوهش مهارت‌های مناسب پرداخت. سازمان‌ها غالباً از طریق برنامه‌های آموزش و پژوهش به مهارت‌های کارکنان کمک می‌کنند. تحقیقات انجام شده مؤید اهمیت فعالیتهای توسعه کار راهه است. برای مثال مشخص شده است که تجربه‌های کار راهه هم به علاقه و هم به تلاش فرد برای پیشرفت کار راهه مرتبط می‌شود. هر قدر این تجربه مطلوب‌تر باشد به همان میزان به علاقه و تلاش انجام شده افزوده می‌شود. بعلاوه تجربه‌های مثبت تحرک شغلی به بهبود رضایت شغلی منجر می‌گردد. روشن است که سازمان‌ها نیازمند فراهم کردن تحرک شغلی عمودی و افقی هستند.^{۱۱} در سازمان‌هایی که توسعه کار راهه به نحو مؤثری اجرا می‌شود سعی بر آن است تا طرح‌هایی در خصوص پژوهش کارکنان ارائه گردد و بدین ترتیب فرصت‌های تحرک شغلی را بهبود بخشد.

پژوهش مدیریت

افراد پس از تعیین مسیرهای کار راهه و ثبت اهداف کار راهه خود می‌باید، مهارت‌های اساسی مورد نیاز برای پیشرفت در نزدیکی کار راهه را توسعه بخشد. بخشی از این مهارت‌ها را

برای اطلاع کارکنان اعلام می‌شوند. کارمندان می‌توانند پیشنهاد خود را در خصوص سمت مورد نظر برای بررسی ارائه کنند. پرونده افرادی که پیشنهاد خود را ارائه نموده‌اند مرور شده و آنها برای راکه دارای «حداقل نیاز شغلی» هستند برای سمت مورد نظر در نظر گرفته می‌شوند. این سیستم بویژه برای مشاغل سطوح پائین مؤثر واقع می‌شود. بخش نهایی بیشتر سیستم‌های اطلاعاتی کار راهه، مشاوره کار راهه است.

مشاوره کار راهه

قسمت با اهمیت توسعه کار راهه، مشاوره کار راهه است. کارمندان ممکن است در مراحل مختلف کار راهه خودشان بخصوص در مراحل اولیه، میانی و پیش از بازنیستگی نیاز به مشاوره کار راهه داشته باشند. مشاوره کار راهه فرایندی پیچیده بشمار رفته، اجرا و هدایت مؤثر آن امری دشوار است. این مشاوره شامل مواردی چون بررسی منابع شخصی، اهداف زندگی، فرصت‌های شغلی و طرز تلقی (نگرش) نسبت به محیط شغلی است.^۹ در بررسی منابع شخصی به سنجش مهارت‌ها، استعدادهای خاص، علائق و حتی خصوصیات شخصیتی پرداخته می‌شود. بحث اهداف زندگی در واقع شامل بررسی تناسب کار شخص با نظام ارزشی وی می‌باشد و شیوه زندگی شخصی و اهداف وی را بطور خاص مورد تأکید قرار می‌دهد. در این قسمت سعی می‌شود ارتباطی میان اهداف شیوه زندگی و کار برقرار گردد.

در مرحله بعد طرز تلقی فرد در مورد کار و محیط خاص کار مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در اینجا تصور فرد از نقش خود در محیط کار مورد تأکید است و آنچه که مورد توجه است نیاز فرد به منزلت، قدرت، امنیت و خودمختاری است. از این رو مشاوران و افراد تلاش می‌کنند تا مساعدترین محیط کاری را شناسایی کنند. آخرین زمینه‌ای که می‌باید تحت پوشش مشاوره کار راهه قرار گیرد، بررسی فرصت‌های کار راهه است. در اینجا مشاور و فرد شاغل کار راهه خاصی را بررسی می‌کنند. در این زمینه هم دیدگاه‌ها در مورد شغل فعلی و هم چشم‌انداز بلند مدت پیشرفت مورد مطالعه قرار می‌گیرد. ممکن است مهارت‌ها، تحصیلات، علومات، تجربه و علائق شخصی با فرصت‌های شغلی و کار راهه طبیق داده شود. فرایند مشاوره کار راهه می‌باید جامع و کامل

می آورد. بعلاوه کارمندان عهده دار سمت های مدیریتی می توانند با بکار بستن مهارت های جدید مدیریتی بهره وری کارمندان زیر دست خود را افزایش بخشد. به این ترتیب می توان به بهره وری و اثربخشی سازمان افزود.

منسوخ شدن کارمند

با وجود تغییرات سریعی که در تکنولوژی و داشت به وقوع می پیوندد امکان منسوخی مهارت کارکنان نیز افزایش می یابد. در واقع پیش بینی می شود که تغییرات فنی و سایر تغییرات موجب منسوخ شدن مهارت هایی که ده سال پس از فارغ التحصیلی کسب شده است بشود.^{۱۴} از این رو برنامه های پرورش مدیریتی و حرفه ای متضمن آن است که کارمندان مهارت های ضروری را برای ایفای عملکرد مناسب در مشاغل جاری کسب کنند. مسلماً بهتر است بجای آموزش مجدد افزادی که دارای مهارت های منسوخ هستند، از خود منسوخی جلوگیری شود.

سن عامل اصلی منسوخی کارمند نبوده بلکه عواملی چون انگیزش ضعیف، عزت نفس ضعیف، و قابلیت های محدود عقلانی دلیل منسوخی کارمند است.^{۱۵} با بکارگیری برنامه های پرورش می توان دو عامل نخست را از میان برداشت، لیکن در مورد عامل سوم کمتر می توان کاری انجام داد. با منسوخی کارمند، سازمان می باید به تغییر مسؤولیت های شغلی دست بزنند و تضمین کنند که کارمندان از طریق برنامه های توسعه، مهارت های جدید را کسب می کنند. در غیر این صورت به خدمت کارمندان منسوخ خاتمه دهد. لذا، اصولی ترین رویکرد موجود همان بکارگیری برنامه های پرورش است.

مشاغل مدیریتی روند پیچیدگی را طی می کنند و این به سبب محیط پیچیده و متغیری است که مدیران می باید در ارتباط با آن باشند. می توان چنین تصور کرد که مدیران هم اکنون بطور ساده تری منسوخ می شوند. لذا برنامه های پرورش مدیریت نسبت به جلوگیری از منسوخی مدیریتی قاطعیت و حساسیت نشان می دهند.

فرایند پرورش مدیریت

برنامه های مؤثر پرورش مدیریت از الگوی ثابتی که در شکل شماره سه مشاهده می شود، پیروی می کند.

می توان از طریق تجربه های شغلی خود به دست آورد. در بسیاری از موارد کارمند نمی تواند آمادگی کامل برای احراز پست بالاتر از طریق شغل فعلی خود کسب کند و از این رو می باید مهارت های اضافی مورد نیاز برای پیشرفت را پرورش داد. برنامه های پرورش حرفه ای و مدیریت نیز برای رسیدن به همین مقصد طراحی شده است.^{۱۶}

دلایل پرورش مدیریت

با توجه به ارتباط مستحکم میان پرورش مدیریت و توسعه کار راهه دست کم برخی از دلایل پرورش مدیریت مشخص می گردد. این دلایل به شرح ذیل است:

- آماده سازی کارکنان برای مشاغل آینده و جاری
- افزایش بهره وری و اثربخشی کلی کارکنان
- جلوگیری از منسوخ شدن کارمند در حین کار

آمادگی شغلی کارکنان

برنامه های پرورش حرفه ای و مدیریت، اهداف متعدد گوناگون را دنبال می کند. این اهداف عمدها به گونه ای با سه دلیل فوق مرتبط می شود. آماده سازی کارکنان برای مشاغل جاری و آینده هم به نفع کارمند و هم سازمان است. این برنامه به کارمندان کمک می کند تا مهارت های لازم را برای حرکت در راستای مسیر های شغلی خود و کسب مشاغل عالی تر به دست آورند. از این رو فرصت شرکت در برنامه های پرورشی می تواند رضایت کارمند و روحیه عمومی را افزایش بخشد. سازمان نیز از منافع این برنامه برخوردار می شود، چرا که از وجود کارمندان ذخیره و آماده های که مهارت های مناسب، برای تصدی مشاغل سطوح عالی تر را دارا هستند مطمئن می گردد. ثانیاً، برنامه مزبور با ارائه مهارت های لازم برای احراز پست های سطوح بالاتر فرصت اشتغال برابر را فراهم آورده، برنامه حمایت از کارکنان را به مورد اجرا می گذارد.

بهره وری و اثربخشی

برنامه های پرورشی همچنین از طریق ارائه مهارت های جدید و بروز کردن سایر مهارت ها در افزایش بهره وری کارمند و اثربخشی کلی سازمان مؤثر واقع می شود.^{۱۷} بکارگیری مهارت های مزبور غالباً امکان بهبود عملکرد کارمند را فراهم

تشخیص دامنه مهارت‌های مورد نیاز کارمندان (بطرور مثال مدیران) برای اینفای مشاغل یک سازمان خاص است. پس از آن می‌توان پرسشنامه‌ای را تنظیم کرد و هر یک از مهارت‌ها در فهرستی شرح داده، پرسش‌هایی را در آن خصوص مطرح کرد. این پرسشها بطور کلی به درک نیاز آموزش هر مهارت و درک اهمیت آن مهارت در شغل کارمندان مربوط می‌شود. از این رو هدف این برنامه تعیین نیازهای آموزشی و توانایی تنظیم آن نیازها بر حسب اهمیت است. جدول شماره یک نمونه‌ای از اقلام (Item) مطرح شده در پرسشنامه را ارائه می‌کند.

اقلام ممکن در بررسی نیازهای آموزشی

۱- ارزیابی عملکرد زیورستان

الف - نیاز برای آموزش

	بی‌اهمیت	قدری	متوجه	زیاد	بسیار زیاد
۱	۵	۴	۳	۲	۱

ب - اهمیت مهارت در شغل شما

بی‌اهمیت قدری اهمیت دارد متوجه اهمیت با اهمیت بسیار با اهمیت

	۱	۲	۳	۴	۵
	۱	۲	۳	۴	۵

۲- طرحهای پژوهشی

الف - نیاز برای آموزش

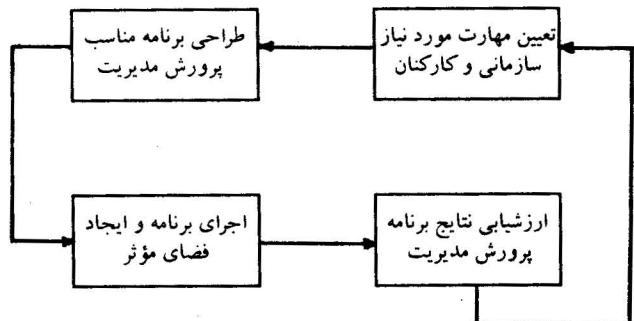
	بی‌اهمیت	قدری	متوجه	زیاد	بسیار زیاد
۱	۵	۴	۳	۲	۱

ب - اهمیت مهارت در شغل شما

بی‌اهمیت قدری اهمیت دارد متوجه اهمیت با اهمیت بسیار با اهمیت

	۱	۲	۳	۴	۵
	۱	۲	۳	۴	۵

از این رو، پرسشنامه‌های مذکور معمولاً بین گروهی از کارمندان که برای توسعه مدیریت در نظر گرفته شده‌اند، و بین سرپرستان توزیع می‌شود. یک بار استفاده از برنامه ارزیابی نیازهای آموزشی در (U. S. Forest Service) سی و هفت مهارت عمدۀ حاصل از تجزیه و تحلیل شغل را شناسایی کرد. بر مبنای این بررسی بسیاری از نیازهای آموزشی برای سرپرستان رده اول سازمان شناسایی شد. مهارت‌هایی که نیازمند آموزش بوده، حائز اهمیت می‌باشند عبارتند از بهبود طرح‌ها و اهداف،



شکل شماره ۳- فرایند پژوهش مدیریت

بدیهی است که گام نخست در پژوهش مدیریت را شناسایی نیازها تشکیل داده و پس از آن برنامه‌های مناسب پژوهش مدیریت طراحی و به مورد اجرا گذارده می‌شود، البته اجرای این برنامه‌ها مستلزم تثیت جو مؤثر و مناسبی است. همچنین برنامه مذبور می‌باید مورد ارزیابی قرار گیرد تا رسیدن به اهداف تضمین شود.

شناسایی نیازها

از چند طریق می‌توان نیاز به پژوهش فعالیت‌هارا تشخیص داد. از این بین روش ارزیابی عملکرد روشنده محسوب می‌شود. سایر ابزارهای ارزیابی نیازها عبارتند از فنون بررسی نیازهای آموزشی و مرکز ارزیابی.

سنجهش نیازها

ارزیابی عملکرد می‌باید در جهت سنجش عمل بکار رود، لیکن در عین حال می‌باید برای تعیین نیازهای پژوهشی نیز مورد استفاده قرار گیرد.^{۱۶} بنابر این یکی از مسؤولیت‌های سرپرستان مشخص کردن مهارت‌هایی است که کارمندان نیاز به توسعه آنها دارند. البته این نیازها ممکن است مربوط به شغل فعلی یا آینده کارمند باشد، و سرپرست می‌باید مهارت‌های مورد نیاز کارمند را بهترین گونه ممکن تعیین کند. در هر حال این فرایند کاملاً ذهنی است.

بررسی نیازهای آموزشی فرایندی است که تقریباً عینی تر است. گام نخست در اجرای این برنامه، تجزیه و تحلیل وظیفه فرادی است که تحت پوشش قرار دارد. هدف این برنامه،

برنامه‌های مذکور بر اساس نیازهای سازمان و مهارت افراد انجام می‌گیرد، لذا می‌باید رویکرد اقتضایی را انتخاب کرد.^{۲۱} آن دسته از برنامه‌های پرورش مدیریت که از ساختار عالی و وضعیت ثابت و پایداری برخوردارند ممکن است توانند نیازهای سازمان و نیز نیازهای کارمند را بطور کامل برطرف کنند. از این رو، نیازها تعیین کننده شکل برنامه و روش‌های مورد استفاده برای پرورش مهارت‌های است؛ به عنوان مثال در صورتی که تغییرپذیری شغل زیاد نبوده نیازهای مهارتی نیز نسبتاً ساده باشد، آنگاه دوره‌های تکراری استاندارد می‌تواند مؤثر واقع شود. مطالعات موردي در صورتی که شغل مدیران از تغییرپذیری زیادی برخوردار باشد و جو سازمانی وضع نسبتاً ثابتی را دارا باشد، مؤثر واقع می‌گردد. بررسی روش‌های دیگر در موقعیت‌های همانند امری سودمند است. در هر حال، زمانی که نیازهای مهارتی پیچیده و متعدد بوده و محیط سازمان نیز کراراً چهار تغییر گردد، آنگاه اجرای روش‌های گروهی پیچیده‌تر و تمرین حل مسائل ضرورت می‌باید.^{۲۲}

محتوا و روش‌های برنامه

اگر چه کاربرد رویکرد اقتضایی موضوعات و شیوه‌های برنامه‌ای را ارائه می‌کند لیکن درین بیشتر برنامه‌های پرورش مدیریت رشته‌های مشترکی یافت می‌شود. برنامه‌ها ممکن است از آموزش برنامه‌ای، مطالعات موردي، تمرین‌های آزمایش گروهی و انفرادی و سخنرانی استفاده گردد. موضوعات رایج در این برنامه‌ها برنامه‌ریزی، رهبری، انگیزش، و ارزیابی عملکرد کارکنان است. کلید انجام این کار طراحی برنامه‌ای است که محتوا و مضمون آن، نیازهای مورد نظر را کاملاً در بر داشته و شرکت‌کنندگان از این طریق می‌توانند حقیقتاً به یادگیری این مهارت‌ها پردازنند. برای تضمین امر یادگیری غالباً لازم است که اشتیاق و میل شرکت‌کنندگان در دوره یادگیری حفظ شود. برنامه‌های مؤثر غالباً با در نظر گرفتن مجموعه‌ای از شرکت‌کنندگان مختلف و متفاوت از نظر سن، جنس، اشتغال در سازمان و تجربه‌های شغلی طراحی می‌شود.^{۲۳}

مسائل در پرورش مدیریت

بسیاری از سازمان‌ها تلاش پیوسته‌ای را در راه پرورش مدیریت انجام می‌دهند، لیکن از این میان، برخی به اهداف مطلوب خود

استفاده مؤثر از زمان، انگیزش کارکنان، سنجش عملکرد کارمندان و آموزش در حین کار زیردستان.^{۱۷}

مراکز ارزیابی

مرکز ارزیابی از دیگر ابزارهای ارزیابی است که پیش از استفاده از آن لازم است مجموعه شخصی از اهداف رفتاری و مهارت‌هایی را که باید مورد ارزیابی قرار گیرند فراهم کرد. در مرحله بعد انتخاب افرادی است که مهارت‌هایشان می‌باید مورد ارزیابی قرار گیرد. به سبب پیچیدگی مرکز ارزیابی تنها ده تا سیزده شرکت کننده در یک مرحله ارزیابی می‌شوند. از این رو روش مذکور بطور کلی برای کارمندان متعدد بکار نمی‌رود.

مراکز ارزیابی در ابتدا در خصوص تصمیمات مربوط به ارتقا و به خصوص انتخاب استعداد بالقوه مدیریتی بکار می‌رفت. از آنجاکه مراکز ارزیابی نقاط ضعف و قوت کارمند را مورد سنجش قرار می‌داد، اکنون نیز اغلب برای تعیین نیازهای مربوط به پرورش مدیریت و برنامه‌ریزی کار راهه مورد استفاده قرار می‌گیرد. اخیراً بسیاری از مراکز ارزیابی به گونه‌ای تنظیم می‌شود که دو نوع نتیجه را به دست دهد:

- ارائه گزارش در خصوص توان و ضعف شرکت کنندگان.
- تشریح فعالیت‌های پرورش برای تقویت ضعف‌ها و محدودیت‌های مورد نظر.^{۱۸}

در یکی از مطالعات، که اخیراً در خصوص مراکز ارزیابی انجام شد، مشخص گردید که ارزیابیها بدون در نظر گرفتن تعداد مهارت‌های مورد ارزیابی آنها به معده‌ودی از مهارت‌های عدمه مدیریتی توجه داشته، در بررسی خود فقط مهارت‌های رهبری، سازماندهی، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری را مد نظر قرار می‌دهند.^{۱۹}

تنظیم مؤثر از تایل حاصل از مراکز ارزیابی مستلزم برنامه‌ریزی و صرف زمان و تلاش بسیار زیادی است. طبق یکی از مطالعات اخیر مراکز ارزیابی به منزله پیش‌بینی کنندگان معتبر عملکرد آینده مدیریت محسوب می‌شوند.^{۲۰}

استراتژی‌های پرورش مدیریت

پس از تشخیص و شناسایی نیازهای توسعه می‌باید به طراحی برنامه مناسبی برای تأمین این نیازها پرداخت. از آنجاکه طراحی

عدم بکارگیری این مهارت‌ها ارزش آموزش نیز از میان می‌رود. سرانجام تمام برنامه‌های پرورشی می‌باید مورد ارزشیابی قرار گیرند تا از دستیابی به اهداف مطلوب اطمینان حاصل شود.

فضای مؤثر پرورش مدیریت

در صورت عدم وجود فضای روان‌شناختی مناسب در درون سازمان شانس کمی برای موفقیت برنامه‌های پرورش مدیریت باقی می‌ماند؛ به طور مثال کارمندان باید احساس کنند که نه تنها برای پرورش مهارت‌های جدید بلکه برای بکارگیری آنها نیز به قدر کافی مورد حمایت و تشویق قرار می‌گیرند. بدون تشویق و حمایت مناسب، شوق و انگیزه چندانی برای شرکت در برنامه‌های مزبور وجود نخواهد داشت. یکی از مطالعات اخیر نشان داد که سه بُعد مربوط به جو سازمان بطور ویژه در فعالیت‌های پرورش مورد توجه قرار می‌گیرند و این ابعاد عبارتند از:

محرك - میزان فرصت‌های ارائه شده و منصفانه بودن پاداش
حمایت - میزان دستیابی به موفقیت و معیارهای عالی

کار جمعی - میزان روحیه جمعی و مسؤولیت‌های اجتماعی^{۲۵}

هر یک از این ابعاد می‌باید از فضای پرورشی مناسب برخوردار باشد. در صورت وجود چنین موقعیتی، انتقال یادگیری در فعالیت‌های پرورشی به بالاترین حد خود می‌رسد. جو پرورشی مؤثر به اجرای برنامه‌های پرورش مدیریت کمک فراوانی می‌کند.

ارزشیابی برنامه‌های پرورش مدیریت

بسیاری از سازمان‌ها هزاران دلار برای برنامه‌های پرورش مدیریت سرمایه‌گذاری کرده‌اند. از این رو سازمان‌ها یقیناً می‌خواهند از منافع حاصل از این سرمایه‌گذاری اطلاع یابند، لذا می‌باید نتایج حاصل از تلاش‌های پرورش مدیریت را به گونه‌ای ارزیابی کنند، و البته ارزیابی صحیح و دقیق این نتایج کاری دشوار است.

بسیاری از برنامه‌هایی که بواسطه عوامل چندگانه ممکن است بر اثربخشی فردی و سازمانی تأثیر نهند، تنها به لحاظ ذهنی مورد سنجدش قرار می‌گیرند. با این حال ابزارهایی برای ارزیابی اثربخشی برنامه‌های پرورش وجود دارد. ارزیابی موفق مستلزم سنجش چهار زمینه است.^{۲۶} نخستین زمینه پذیرش عاطفی

نائل نمی‌شوند. دلایل این امر عبارت است از:

۱- ناتوانی در مرتبط ساختن پرورش مدیریت به طرحهای استراتژیک بلند مدت سازمان.

۲- ناتوانی در حصول اطمینان از اینکه کارکنان نیاز به آموزش دارند؛ به عبارت دیگر ضعف در تعیین نیازهای آموزش واقعی کارکنان.

۳- ناتوانی در کاربرد مؤثر روش‌های آموزشی.

۴- ناتوانی در تفکیک پرورش مهارت‌های فردی و گروهی.

۵- ناتوانی در تقویت و حمایت پس از آموزش.

۶- ناتوانی در ارزشیابی نتایج آموزش.^{۲۷}

در صورت عدم هماهنگی میان تلاش‌های پرورش مدیریت و استراتژی‌های بلند مدت سازمان مدیران نمی‌توانند مهارت‌های لازم برای رویارویی با چالش‌ها و فرصت‌های جدید را پرورش دهند. به علاوه، حصول اطمینان از نیاز شرکت‌کنندگان به مهارت‌ها، افری مهم تلقی می‌شود. چنانچه شرکت‌کنندگان قبل از آن مهارت برخوردار بوده و یا مهارت مورد نظر استفاده چندانی در مشاغل موجود یا آینده آنان نداشته باشد، آنگاه افراد نیز اشتیاق چندانی از خود بروز نمی‌دهند. حتی اگر نیازهای آموزشی به درستی ارزیابی و شرکت‌کنندگان نیز به دقت انتخاب شوند. با این حال روش‌های آموزش می‌باید برای یاد دادن مهارت‌ها مناسب باشد. همانطور که در ابتدا مطرح شد، بیشتر برنامه‌های مؤثر از روش‌های آموزشی گونه گون استفاده می‌کنند.

ایجاد تمایز میان مهارت‌هایی که می‌توان بطور افرادی بکار بست و مهارت‌هایی که به صورت گروهی مورد استفاده قرار می‌گیرند حائز اهمیت است. اگر در یک برنامه پرورش به آموزش مهارت گروهی پرداخته شود، آنگاه تمام افرادی که ممکن است از آن مهارت بهره جویند باید در این برنامه پرورشی شرکت کنند، در صورت شرکت برخی از آنان و عدم شرکت برخی دیگر، افرادی که در برنامه مزبور شرکت داشته‌اند نخواهند توانست در کنار افراد بی‌اطلاع از شیوه مورد نظر از مهارت مزبور استفاده کنند. در آموزش مهارت‌های گروهی مشارکت فردی از اهمیت کمتری برخوردارند. بدون تقویت و ادامه آموزش بعدی، ممکن است مهارت مورد نظر از آموزش به شغل انتقال نیابد، سرپرستان می‌توانند بکارگیری مهارت‌هایی را که بتازگی کسب شده است، مورد تشویق و حمایت قرار دهند. چراکه در صورت

و کسب طرز تلقی جدید برای ارائه سبک‌های مؤثر رهبری است. در یکی از مطالعاتی که در کارگاه پرورش مدیریت که به مدت ده هفته بطور فشرده انجام شد، طرز تلقی‌ها قبل و پس از برنامه مورد سنجش قرار گرفت. شرکت‌کنندگان، بین سین اولیه یست تا آخر پنجاه سالگی قرار داشتند اما بیشتر آنان در سنین سی تا چهل سالگی بودند. این افراد مدیران سطوح میانی شرکت‌های مختلف ملی بودند و به لحاظ صنعتی به شرکت‌های هوایی، بانکداری، کارهای ساختمانی، الکترونیک، محصولات غذایی، بیمه، شرکت‌های عام‌المنفعه و حمل و نقل مربوط می‌شدند. از این رو ترکیب مناسبی به لحاظ صنعت، شرکت و سن افراد در این برنامه گنجانده شده بود.

نتایج حاصل از ارزیابی، طرز تلقی‌های حاکی از آن بود که طرز تلقی‌های موجود بواسطه این برنامه دچار تغییر شد. طرز تلقی‌هایی که بیشترین تغییر را نشان داد مربوط به مسؤولیت اجتماعی سازمان، تمايل به قبول نقش روابه گسترش مدیر و ایمان و اطمینان به کارمندان بود. به علاوه شرکت‌کنندگان موافقت و هماهنگی خود را با طرز تلقی‌های حاصل در پایان برنامه بطور جدی ابراز نمودند.^{۲۸} هر چند این نتایج تنها از یک مطالعه حاصل شده است، لیکن بیانگر هدف بسیاری از برنامه‌های پرورش شکل‌گیری نگرش جدید یا تغییر نگرش - است.

برخی چنین استدلال می‌کنند که طرز تلقی را نمی‌توان تغییر داد، یا اینکه تغییر حاصل، پایدار و همیشگی نیست، مسئله تغییر در طرز تلقی در پرورش مدیریت حائز اهمیت است. بنابر این مدیران موفق می‌باشد با تغییرات اطراف خود سازگاری یابند. این حاکی از آن است که مدیران باید نسبت به بروز تغییر، انعطاف و تمايل داشته باشند.

تلقیق پرورش شخصی و حرفه‌ای

پرورش شخصی امروزه به اندازه پرورش حرفه‌ای حائز اهمیت است. سازمان‌ها نسبت به نیاز شخص، در جهت تعالی زندگی شخصی و کاری، حساسیت رو به افزایشی نشان می‌دهند. از این رو، پرورش شخصی و حرفه‌ای می‌باید با یکدیگر تلقیق یابند. بنا به گفته گوردون لیپیت، (Gordon Lippitt) هویت کاری شخص^{۲۹} به علاوه هویت اجتماعی، برابر است با انسجام شخصیتی یا کیفیت زندگی فرد. زندگی شخص معتمد به کار

موضوعات ارائه شده در برنامه از سوی شرکت‌کنندگان است. این اطلاعات معمولاً در پایان برنامه و از طریق ارزیابی محتوی، روش، و آموزگاران کسب می‌شود. دو مین زمینه ارزیابی میزان یادگیری مطالب ارائه شده توسط شرکت‌کنندگان از طریق امتحان قبل و بعد از آموزش صورت می‌گیرد. سومین زمینه، ارزیابی تغییرات واقعی رفتار، هنگام کار است که از یادگیری حاصل شده است. زمینه مذکور عاملی است که سنجش آن دشوارتر می‌باشد. یکی از شیوه‌های سنجش این است که هر یک از شرکت‌کنندگان یک رشته اهداف رفتاری شغلی را برای پیاده کردن مطالب آموخته شده در نظر گیرند. همراهی شرکت‌کنندگان به مدت شش ماه مشخص می‌سازد که آیا اهداف مورد نظر تأمین شده‌اند یا خیر. چهارمین و آخرین زمینه، نفوذ و تأثیر این تغییرات بر اثربخشی اداری یا سازمانی است. زمینه اخیر دشوارترین مورد به شمار می‌رود، چرا که این امکان وجود دارد که پیشرفت مشاهده شده، معلوم عوامل دیگری باشد، از این رو چهارمین زمینه ارزیابی با آنکه ذهنی و نظری است اما با این حال می‌باید انجام شود.^{۲۷}

این نکته را باید تأکید کرد که برنامه‌های پرورش مدیریت صرف نظر از میزان ذهنی بودن ارزیابی می‌باید مورد سنجش قرار گیرد. در غیر این صورت بسیاری از برنامه‌های مؤثر می‌توانند بدون ایجاد تغییرات لازم تداوم یابند. اثربخشی برنامه‌های پرورش مدیریت به همراه سایر حوزه‌های فعالیت سازمان باید مورد ارزیابی قرار گیرد.

مسائل مطرح شده در پرورش مدیریت

در بحث پرورش مدیریت به چند مسئله مهم باید توجه داشت، دو نمونه از آنها عبارتند از:

- الف - اثرات پرورش مدیریت بر شکل‌گیری طرز تلقی
- ب - تغییر تلقیق پرورش شخصی و حرفه‌ای

تأثیر بر طرز تلقی

در بسیاری از برنامه‌های پرورش مدیریت، کسب طرز تلقی‌های جدید یا تغییر نگرش‌های موجود مد نظر قرار گرفته است. این امر بویژه در برنامه‌های بهبود رهبری و روابط انسانی مشهور است. هدف از برنامه‌های بهبود رهبری، تغییر طرز تلقی شرکت‌کنندگان

نمی شود. سرانجام، پرورش مدیریت تنها از برنامه های آموزش حاصل نمی شود. یک هدف از پرورش پرسنل استفاده کامل از مهارت های کارکنان در سازمان است. این هدف باید در سرتاسر سازمان پایدار باشد. بطور خلاصه، برای آنکه پرورش مدیریت مؤثر و سودمند واقع گردد باید در فلسفه و فضای سازمانی چنین نگرشی وجود داشته باشد.^{۳۱}

خلاصه

توسعه کار راهه و پرورش مدیریت ارتباط متقابل گستره ای با یکدیگر دارند. بطور مثال، برنامه ریزی کار راهه ممکن است در مشخص کردن مهارت های مورد نیاز در کار راهه آینده فرد کمک کند، و این مهارت ها را می توان از طریق برنامه های پرورش مدیریت کسب کرد.

توسعه کار راهه فرایند برنامه ریزی یک رشته مشاغل قابل قبولی است که شخص ممکن است در طول زمان در سازمان بر عهده گیرد و نیز راهبردهای پرورش برای ارائه مهارت هایی که با افزایش فرصت های شغلی مورد نیاز است. توسعه کار راهه از جهات گوناگون حائز اهمیت است از آنجاکه مشاغل مدیریتی پیچیده تر می شوند، لذا کسب یک رشته مهارت های جدید را ایجاد می کند. توسعه کار راهه این اطمینان را ایجاد می کند که سازمان، کارکنان ماهر و مورد نیاز را در اختیار خواهد داشت. برنامه مذکور مهارت های کارکنان را به روز نگاه داشته، به نوبه خود در تطبیق سازمان با تغییرات فنی مؤثر واقع می شود. توسعه کار راهه، سازمان را در تأمین اهداف فرصت اشتغال برابر و نیز ارائه مزایای شخصی به کارمندان یاری می رساند.

برنامه ریزی کار راهه مشتمل بر مسیر کار راهه، فهرست مهارت کارکنان، سیستم اطلاعاتی کار راهه، و مشاوره کار راهه است. مسیر های کار راهه مرکب از یک دسته مشاغلی است که بیانگر مسیر های پیشرفت بالقوه کارمند است. این مسیر ها را می باید آشکارا ترسیم کرد. فهرست مهارت کارکنان، سیستم های اطلاعاتی دربردارنده داده های مربوط به مهارت ها و اهداف کار راهه کارمند است. این اطلاعات به ویژه هنگامی ضرورت می باید که سازمان های بزرگ می خواهند مطمئن بشوند که بهترین کارمند را برای تصدی شغل انتخاب نموده اند. این امر به مدیر امکان می دهد تا کارمندان مستقر در مناطق مختلف جغرافیایی را برای

صورت متعالی ندارد. این امر در خصوص افرادی که به افراط، بر برتری زندگی اجتماعی بر کار تأکید دارند نیز صادق است. چنانچه قرار باشد که این افراد، کارمندانی با بهره وری کامل محسوب شوند پس می باید به کمک سازمان ها به تعادل مورد نظر دست یابند. از این رو کارمندان می باید یک زندگی کاری با کیفیت بالا و روی هم رفته نوعی زندگی عالی را تجربه کنند. دستیابی به تعادل می باید با برنامه های پرورشی ادغام گردد. افرادی که به این تعادل دست یافته اند دست کم از برخی از خصوصیات ذیل برخوردارند:

- ۱- آمادگی تحرک و جابجایی
- ۲- طرح های زندگی /کار راهه
- ۳- انعطاف پذیری
- ۴- اعتبار و امنیت (به لحاظ روان شناختی و اقتصادی)
- ۵- مجموعه ارزش های مشخص
- ۶- روابط خوب متقابل شخصی
- ۷- رضایتمندی شغلی
- ۸- فرصت اثربخشی در وضعیت کار
- ۹- تقویت و حمایت از سازمان در جهت رشد و توسعه
- ۱۰- حمایت از همآلان (Peers) سرپرست
- ۱۱- فرصت های کار راهه^{۳۰}

پرورش مدیریت مؤثر

پرورش مدیریت تنها در صورت تمایل روانی و پذیرش و موافقت سازمان و مدیران عالی رتبه، به موفقیت دست می باید. این مدیران می باید مفهوم پرورش مدیریت را کاملاً تایید و پشتیبانی کنند. زمانی که کارمندان از طریق برنامه های پرورش به توسعه مهارت های مناسب می پردازنند، پاداش هایی نیز (به صورت فرصت های کار راهه ای) می باید در اختیار شان قرار گیرد. موفقیت برنامه های پرورش مدیریت در گرو تعریف دقیق و صریح مسؤولیت های مدیریتی است. چرا که در غیر این صورت نمی توان اهداف برنامه های پرورش را تأمین، و مهارت های کسب شده را دقیقاً اجرا کرد. چنانچه قرار باشد تغییرات پایدار و مداومی در طرز تلقی ایجاد گردد، سازمان نیز می باید در برابر آن تغییر به گونه ای باز و انعطاف پذیر عمل کند، چرا که طرز تلقی در سازمان های بسته و غیرقابل انعطاف دچار تغییرات پایدار

تغییر رفتار در حین کار، و تأثیر بر اثربخشی فردی و سازمانی مورد ارزیابی قرار گیرد.

در ارتباط با پرورش مدیریت، دو موضوع می‌باید مورد بحث قرار گیرد که عبارت است از: تأکید بر فراگیری طرز تلقی، و تغییر و ادغام پرورش فردی و حرفاًی. بسیاری از برنامه‌های پرورش، تغییر در طرز تلقی را مد نظر قرار می‌دهند. از این رو برای ارزیابی اثربخشی برنامه، تغییر مذکور می‌باید در بلند مدت تحت نظارت قرار گیرد. امروزه سازمان‌ها لزوم برنامه‌های پرورش فردی و نیز حرفاًی را که در بردارنده برخورداری از کارمندان متعادل است، امری ضروری تلقی کرده، آن را مورد تأکید قرار می‌دهند. بهره‌وری افرادی که زندگی متعادلی دارند در بلند مدت بیشتر خواهد بود. تأثیر برنامه‌های پرورش مدیریت صرفاً بر میزان حمایت فلسفه جو سازمانی مبنی است.

آنچه که مدیران در ارتباط با فعالیت‌های مدیریت پرسنل انجام می‌دهند:

۱- مدیران می‌باید نسبت به اهمیت توسعه کار راهه کارمندان آگاه باشند. آنان در صورت لزوم می‌باید به ارائه راهنمایی‌های کار راهه (همانند تشریح مسیرهای بالقوه کار راهه) پرداخته، در صورت لزوم، کارمندان خود را در انجام مشاوره کار راهه با متخصصان سازمان تشویق کنند.

۲- مدیران می‌باید در تهیه فهرست مهارت‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی کار راهه مشارکت کرده، نهایت استفاده را از آن ببرند. بکارگیری این ابزار هم به نفع کارمندان (از طریق ارائه فرصت‌ها) و هم به نفع مدیران است زیرا به مدیران در انتخاب کارمندان واجد صلاحیت برای احراز پست‌های بلاتصدی پاری می‌کند.

۳- مدیران می‌باید از برنامه‌های پرورش مدیریت استفاده معقولی ببرند. آنان می‌باید کارمندان را برای شرکت در برنامه‌های پرورش انتخاب، و برنامه مذکور را به دقت زمان‌بندی کنند. بدین ترتیب، مهارت کارکنان مطابق با چگونگی انجام وظایف جاری و آینده آنها پرورش می‌باید.

۴- برخورد مدیران با ایده‌های جدیدی که در برنامه‌های پرورش ارائه می‌شود، می‌باید همراه با انعطاف و فاقد هرگونه تعصی باشد، افزون بر آن، آنان می‌باید در صدد پیاده کردن این ایده‌ها در مشاغل خود باشند.

پست بلاتصدی در نظر گیرد. سیستم اطلاعاتی کار راهه مکمل فهرست مهارت‌های معمولاً شامل نمودار جایگزینی (که شانگر جانشینان بالقوه پست حساس است) و سیستم اعلان شغل (از طریق اعلام سمت‌های بلاتصدی و دریافت و بررسی پیشنهاد کارمندان) می‌شود. اهمیت مشاوره کار راهه به ویژه در مراحل نخست کار راهه کارمند (برای بررسی مهارت‌ها، اولویت‌ها و اهداف تعیین شده). در مراحل میانی کار راهه (برای بررسی مجدد اهداف و کار راهه و در صورت لزوم ایجاد تغییرات)، قبل از بازنیستگی (آماده‌سازی برای بازنیستگی) قابل توجه است.

پس از تعیین مسیرهای کار راهه و تثبیت اهداف کار راهه می‌باید به پرورش مهارت‌های ضروری پرداخت. برنامه‌های

پرورش مدیریت دست کم سه هدف عمده را دنبال می‌کند:

۱- آماده‌سازی کارکنان برای مشاغل جاری و آینده.

۲- تأمین افزایش بهره‌وری و اثربخشی کارمند.

۳- جلوگیری از منسوخی کارمند در حین کار.

فرایند پرورش مدیریت شامل مراحل متعددی است. در مرحله اول می‌باید به شناسایی مهارت‌های مورد نیاز سازمان و کارکنان پرداخت. این امر از طریق فعالیت‌های ارزیابی عملکرد، بررسی به کمک طرح‌های خاص و یا مراکز ارزیابی صورت می‌گیرد. در مرحله دوم، برنامه‌های مدیریتی مناسب اجرا می‌شود. محتوای این برنامه‌ها نه تنها با مهارت مورد نیاز مناسب بوده، بلکه شامل مؤثرترین روش‌های دستیابی به پرورش مهارت نیز می‌شود. برخی از عمدۀ ترین مسائل مربوط به پرورش مدیریت عبارتند از: نارسایی در مرتبط ساختن برنامه‌ها به استراتژی‌های بلند مدت، نارسایی در رسیدگی به آموزش کارکنان واجد صلاحیت، نارسایی در کاربرد مؤثرترین شیوه‌های آموزشی، نارسایی در ایجاد تعایز میان پرورش انفرادی و گروهی، نارسایی در حمایت و تقویت پس از آموزش، و نارسایی در ارزشیابی اثربخشی تلاش‌های آموزشی.

در مرحله سوم می‌باید به تثبیت فضای مناسب و تضمین اجرای مؤثر برنامه پرداخت. مناسب ترین موقعیت آن است که معیارها، دستاوردها، منصفانه بودن پاداش را تأکید کرده، فرصت‌ها، روحیه جمعی، و مفهوم مسؤولیت اجتماعی را در اختیار کارمندان قرار دهد. سرانجام، برنامه‌های پرورش مدیریت می‌باید بر حسب عواملی چون پذیرش عاطفی کارمندان، درجه یادگیری، و میزان

زمانی که شرکت به تلاش جدیدی دست می‌زند. ممکن است برای مدیران سطوح عالی، آموزش یا مشاوره ارائه شود؛ برای مثال با نحوه اجرای مفاهیم استراتژی بهره‌وری ژاپن و حلقه‌های کنترل کیفیت آشنا می‌شوند. برای آموزش سطوح عالی تر سلسله مراتب مدیریت مواد جدید معدودی در دسترس است و همچین فرصتهای معدودی برای رشد و توسعه وجود دارد، و آن دسته از برنامه‌های انتخاب شده تنها به داوطلبانی که دارای توان بالقوه بالایی هستند ارائه می‌شود.

سؤال: وجه تمایز مدیران جوان و موفق با مدیران ناموفق در چیست؟

جواب: نقش مدیران رو به پیچیدگی است. مدیر موفق کسی است که بتواند محیط را که در معرض پیچیدگی و تغییرات پیوسته است اداره کند. مدیران جوان و موفق باید دارای خصوصیات زیر باشند:

- قادر باشند بر نیازهای کار راهه خود، آشکارا تعریک و تأکید کنند.
- توان ارزیابی نیازها و ارزش‌ها را داشته، پاییند اهداف باشند.
- دستیابی به اهداف ممکن است مستلزم صرف زمان و تلاش زیاد، متعهد بودن در فعالیت بازارگانی، اجتماعی و تلفیق تعاریف شخصی و سازمانی از موفقیت باشد.
- بظور مداوم در فرایند یادگیری باشند.
- فهرست شخصی (Personal Inventory) خود را بطور منظم مورد رسیدگی قرار دهند.

- مهارت‌های مورد نیاز را برای توسعه کار راهه‌شان از طریق خودآموزی (Self-Directed Learniny) کسب کنند.

- توان تلفیق انواع رشته‌ها را داشته باشند.

- آگاهی اجتماعی، سیاسی لازم، در مورد محیط داخلی کار و محیط خارجی سازمان را داشته باشند.

- از تغییرات محیط خارجی و شیوه‌های مرتبط ساختن تغییرات با سازمان باخبر باشند. به عبارت دیگر، قدرت تطبیق با تغییراتی که در اطرافشان رخ می‌دهد را داشته باشند.

1- D. T. Hall, Careers in Organizations (Santa Monica, Calif Good year, 1976). PP. 2-3.

2- Ibid., P. 4.

۵- مدیران می‌باید تاییح حاصل از برنامه‌های پرورشی را ارزیابی کرده، نسبت به ارائه پیشنهادهای سازنده در جهت پیشرفت راغب باشند.

نظرات آقای لوئیس لاش مدیر آموزش و پرورش مدیریت "Eastern Airlines" درباره آموزش و پرورش و کار راهه او دارای درجه MBA از دانشگاه میشیگان، و هم اکنون برای اخذ درجه دکترا در نزدیکی محل اقامتش در فلوریدا مشغول فعالیت است. وی دوازده سال با این شرکت همکاری داشته و از تجربه هفده ساله خود مدت ده سال را در ارتباط با مشاغل مدیریتی سپری کرده است.

سؤال: خواسته‌های شغلی شما چیست؟

جواب: اهداف شغلی من ایفای نقش اساسی در پرورش منابع انسانی یک سازمان بزرگ است. پرورش منابع انسانی بیشتر بر آموزش‌های سنتی و برنامه‌های پرورشی مبتنی بوده و متضمن اجرای استراتژی‌های مناسب برای رفع نیازهای دراز مدت است.

سؤال: سازمان کنونی چگونه شما را در تحقق این اهداف یاری دهد؟

جواب: سازمان به من کمک می‌کند تا از طریق خود پرورش (Self-Development) به اهداف کار راهه شخصی ام دست بیابم. فرصت‌های خود پرورش شامل چرخش شغلی، ثبت نام در برنامه‌های آموزش خارج از سازمان، مریبی‌گری و مشاوره است که سرپرستان من در حین انجام فعالیت‌ها عهده‌دار آن هستند.

سؤال: محورهای اصلی برنامه‌های آموزش مدیریت چیست؟

جواب: برنامه آموزش مدیریت آن دسته مهارت‌هایی را که مدیران می‌باید به گونه مؤثری در محیط کار بکار بینندن، مورد توجه قرار می‌دهد. اجرای این برنامه‌ها بر عمل‌گرایی مبتنی بوده، عمدتاً تاییح نهایی کوتاه مدت را دنبال می‌کند. این موضوع وقتی واقعیت می‌یابد که با آموزش مدیریت از طریق دانشگاه‌ها مقایسه شود. عموماً شرکت‌های بزرگ بیش از شرکت‌های کوچک به ارائه آموزش‌های تخصصی می‌پردازند.

سؤال: آیا شما و دیگران این انتظار را دارید که همگام با، طی نردنان مدیریت دوره‌های آموزش را بگذرانید؟

جواب: بطور کلی هنگامی که دامنه مسؤولیت‌های مدیر وسعتی یابد، آموزش رسمی شرکت کاهاش پیدا می‌کند. با این وجود

- Center Technique", *The Personnel Administrator*, 25 (1980), 44-46.
- 19- P. R. Sackett and M. D. Hakel, "Temporal Stability and Individual Differences in Using Assessment Information to Form Overall Ratings", *Organizational Behavior and Human Performance*, 23 (1979), 120-137.
- 20- L. D. Alexander, "An Exploratory Study of the Utilization of Assessment Center Results", *Academy of Management Journal*, 22 (1979), 152-157.
- 21- J. Brian, "A Contingency Approach to Management Development: Some Perspectives and a Diagnostic Model", *Management International Review*, 19 (1979), 123-128.
- 22- Ibid.
- 23- J. E. Dittrich, "Management Development in Nonbusiness Organization: A Design and Its Evaluation", *Journal of Management Studies*, 15 (1978), 340-346.
- 24- W. G. Miles and W. G. Biggs, "Common, Recurring and Avoidable Errors in Management Development", *Training and Development Journal*, 33 (1979), 32-35.
- 25- D. C. Pheysey, "Managers' Occupational Histories, Organizational Environments, and Climates for Management Development", *Journal of Management Studies*, 14 (1977), 58-79.
- 26- D. L. Kirkpatrick, "Techniques for Evaluating Training Programs", *Training and Development Journal*, 33 (1978), 78-92.
- 27- Braun, "Assessing Supervisory Training Needs".
- 28- J. K. Leidecker and J. L. Hall, "The Impact of Management Development Programs on Attitude Formation", *Personnel Journal*, 53 (1974), 507-512.
- 29- G. L. Lippitt, "Integrating Personal and Professional Development", *Training and Development Journal*, 34 (1980), 34-41.
- 30- Ibid.
- 31- A. W. Hill, "How Organizational Philosophy Influences Management Development", *Personnel Journal*, 59 (1980), 118-120, 148.
- 3- Y. Vardi and T. H. Hammer, "Intraorganizational Mobility and Career Perceptions Among Rank and File Employees in Different Technologies", *Academy of Management Journal*, 20 (1977), 622-634.
- 4- M. A. Morgan, D. T. Hall, and A. Martier, "Career Development Strategies in Industry-Where are we and Where Should we be?", *Personnel*, 56 (1979), 13-30.
- 5- S. Gould, "Career Planning in the Organization", *Human Resource Management*, 17 (1978), 8-11.
- 6- Morgan et al., "Career Development Strategies".
- 7- E. H. Burack and N. Mathys, "Career Ladders, Pathing and Planning: Some Neglected Basics", *Human Resource Management*, 18 (1979), 2-8.
- 8- Morgan et al., "Career Development Strategies".
- 9- I. R. Swartz, "The Quadrant Construct: A Conceptual Framework for Midlife Career Counseling", *Training and Development Journal*, 32 (1978), 50-52.
- 10- Ibid.
- 11- "Vardi and Hammer, "Intraorganizational Mobility and Career Perceptions".
- 12- Increasing Technical Skills: How GE Upgrades Professional Staff, *Management Review*, 69 (1980), 29-31.
- 13- C. P. McNamara, "Management Productivity: How to Uncover a Hidden Corporate Asset", *Management Review*, 68 (1979), 20-23.
- 14- D. F. Harvey and C. R. Brown, *An Experiential Approach to Organization Development* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1976), P. 22.
- 15- H. Kaufman, *Obsolescence and Professional Career Development* (New York: AMACON, 1974).
- 16- N. B. Winstanley, "Performance Appraisals and Management Development: A Systems Approach", *The Conference Board Record*, 13 (1976), 55-59.
- 17- A. Braun, "Assessing Supervisory Training Needs and Evaluating Effectiveness", *Training and Development Journal*, 33 (1979), 3-10.
- 18- J. C. Quick, W. A. Fisher, L. L. Schkade, and G. W. Ayers, *Developing Administrative Personnel Through the Assessment*