

مدیریت مسیر رشد شغلی

نویسنده: جعفر ممی زاده

مقدمه

برقراری سازگاری بین نیازها، توانایی‌ها و قابلیت‌های بالقوه افراد از یک سو و نیازهای حرفه‌ای سازمان از سوی دیگر و همچنین تعیین مسیر ترقی شغلی هر فرد در طول عمر کاری‌اش می‌باشد. مدیریت توسعه مسیر رشد یکی از بخش‌های فعالیت مدیران منابع انسانی است که با یافتن مسیر ترقی هر فرد در زندگی کاری‌اش او را به سوی کمال مطلوب و معقول رهنمون می‌سازد و زمینه‌ای برای برقراری تعادل بین زندگی شخصی و شغلی فرد ایجاد می‌کند که این امر به رضایت شغلی و تعهد حرفه‌ای بیشتر و در نهایت به کسب کارآیی و اثربخشی بالاتر منجر خواهد شد.

دیدگاه‌های مختلف پیرامون مسیر رشد شغلی
در رابطه با مدیریت مسیر رشد، اهداف و برنامه‌های توسعه آن، دو دیدگاه عمده وجود دارد:

افراد با ورود به دنیای کار و سازمان در پی رشد و ترقی شغلی هستند، بدین جهت مسیری را انتخاب می‌کنند که با صلاحدید مدیریت طراحی گردیده و در طول مسیر مشاغلی را عهده‌دار می‌شوند، تا با کسب دانش و تجربه هر چه بیشتر به قله موفقیت و بهروزی صعود نمایند.

البته، تمام افراد به آنچه در نظر دارند، نمی‌رسند. برخی سریع‌تر از دیگران سیری صعودی نموده یکی یکی پله‌های نردبان ترقی را طی می‌نمایند. برخی دیگر قدرت و توان صعود را در خود نمی‌بینند بنابراین رشدی نکرده زندگی کاری خود را به یک شغل و یا یک سری از مشاغل هم‌خانواده و هم‌سطح محدود می‌کنند. عده‌ای نیز بدون انتخاب مسیر شغلی خاصی همیشه به دنبال ایده‌آل‌های ذهنیشان حرکت می‌کنند.

وظیفه مدیریت مسیر رشد در این زمینه،

از سوی فرد انجام می‌گیرد نه سازمان و به‌جای موفقیت‌های ظاهری به‌خود یابی و رضایت درونی توجه دارد.

مسیر رشد شغلی^۱:

مسیر رشد شغلی یک فرد، مجموعه‌ی مشاغلی است که او در طول عمر کاری خود به‌عهده می‌گیرد. که از الگوی منظم و منسجمی نیز پیروی می‌کند. به‌عبارتی مسیر رشد، شامل تمامی مشاغل همگنی است که به‌طور متوالی قرار گرفته و راه پیشرفت فرد را می‌سازد. تمامی افراد در ابتدای ورود به سازمان در پی صعود از نردبان ترقی شغلی هستند ولی هرکسی این امکان را پیدا نمی‌کند، زیرا بسیاری از افراد در طول عمر کاری خود نه تنها رشدی صعودی نمی‌یابند بلکه حرکت آنها بیشتر «افقی» در یک سطح سازمان و یا «ثابت» به یک رشته شغلی خاص محدود می‌شود.

اهداف مسیر رشد شغلی

برای تهیه و تدوین یک برنامه منسجم مسیر رشد در سطح کل سازمان، باید اهداف را مشخص کرد. هدف از تدوین مسیر رشد آشنا کردن افراد با مشاغلی است که می‌توانند در آینده به‌طور متوالی و به شکل یک سلسله به‌هم پیوسته به‌دست آورند. به‌عبارتی اعضا مسیر رشد شغلی خود را با این عمل شناخته و نحوه حرکت در آن را نیز خواهند دانست. هرچه اهداف مسیر رشد اعضا در سازمان واضح‌تر

۱- دیدگاه سنتی^۱: در این دیدگاه مسیر شغلی، مسیر ترقی افراد در سازمان است برای کسب منافع مادی و معنوی که در نتیجه ارتقای سازمانی و پیشرفت شغلی به‌دست می‌آید. بدین منظور هدف همانا برنامه‌ریزی شغلی و حرفه‌ای برای ارتقای افراد در مشاغل و پست‌هایی است که امکان اشتغال افراد در آنها وجود دارد. به‌عبارتی مسیر رشد «مشاغل قابل تصدی» و برنامه‌های توسعه آن «هماهنگی میان افراد شاغل با مسیرهای رشد شغلی» تعریف می‌گردد و هدف یافتن مناسب‌ترین مسیر رشد برای افراد و برقراری اتصال و پیوند درست میان آنهاست. در این دیدگاه کنترل از طرف سازمان انجام می‌گیرد و به موفقیت‌های ظاهری تأکید دارد.

۲- دیدگاه معاصر^۲: این دیدگاه معتقد است که مدیریت می‌تواند با توجه به خصوصیات و ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری کارکنان، به آنها برای انتخاب مسیر رشد شغلی مناسب و مطلوب یاری برساند. در اینجا تأکید اساسی بر روی سازگاری بین علایق و تمایلات افراد، هنجارها و ارزش‌های آنها و زمینه اجتماعی، اقتصادی و پایگاه آنها در جامعه از یک سو و شغل و سازمان انتخابی از سوی دیگر است. بنابراین، هدف تبیین دقیق و روشن مسیرهای مختلف رشد شغلی است به‌همراه دستورالعمل نحوه ارتقای افراد در نردبان ترقی شغلی و حرفه‌ای با توجه دقیق به توانایی‌ها، قابلیت‌ها و ویژگی‌های افراد. در این دیدگاه کنترل

1- Traditional View

2- Contemporary view

3- Career

برای تهیه و تدوین برنامه مسیر رشد و جهت هرچه موفقیت آمیزتر و مؤثرتر بودن آن باید به مواردی از این قبیل توجه شود:

۱- برنامه مسیر رشد، قبل از هر چیز باید قابلیت انطباق و برقراری پیوند بین توانایی‌ها و قابلیت‌های افراد را با نیازهای شغلی و حرفه‌ای سازمان داشته باشد.

۲- برنامه مسیر رشد، باید دقیقاً مسیر شغلی افراد و نحوه ارتقاء در آن را به‌نمایش گذارد.

۳- برنامه مسیر رشد باید در راستای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی (توأم) طراحی گردد.

۴- برنامه مسیر رشد باید برای به‌انگیزش درآوردن افراد و تشویق آنها به کسب خودیابی شغلی و کمال حرفه‌ای راهنمایی‌هایی را ارائه دهد و از مشوق‌هایی بهره جوید.

۵- برنامه مسیر رشد باید به‌بهسازی و بالندگی فردی و سازمانی منتهی شود.

۶- برنامه مسیر رشد باید با توجه به محدودیت‌های زمانی، مکانی و محیطی قله کمال حرفه‌ای و سازمانی هر فرد را دقیقاً به نمایش بگذارد.

۷- برنامه مسیر رشد باید دقیقاً دلایل گرایش افراد به مسیرهای مختلف شغلی را مشخص کند و با توجه به آنها تنظیم گردد.

۸- برنامه مسیر رشد باید با پیش‌بینی جهات سه‌گانه حرکت شغلی افراد (ارتقا-گردش-ثبات) برای هر یک از آنها قوانین مدون و دستورالعمل‌هایی ارائه دهد.

۹- برنامه مسیر رشد باید برپایه فهرست

و مناسب‌تر باشد به‌همان میزان از آینده شغلی و سازمانی خود بیشتر آگاه خواهند شد و این آگاهی هم به‌نفع سازمان خواهد بود و هم به نفع اعضای آن.

از جنبه سازمانی: سازمان اطمینان حاصل می‌کند که کارکنان پیرامون کلیه مشاغلی که در طول عمر کاریشان می‌توانند عهده‌دار شوند، آگاهی یافته‌اند. بنابراین سازمان قادر خواهد بود، از توانایی‌ها و قابلیت‌های بالقوه افراد به‌بهترین نحو استفاده کند و به پرورش مهارت‌ها و تجربیات آنها نیز توجه نماید.

از جنبه فردی: اعضا اطمینان می‌یابند که سازمان کلیه اطلاعات مورد نیاز برای انتخاب صحیح مسیر رشد مناسب را در اختیار آنها گذارده و به آنها یاری می‌رساند تا مسیر ترقی شغلی خویش را هر چه دقیق‌تر ترسیم کنند و انطباقی بین توانایی‌های خود با نیازهای سازمان برقرار سازند.

برنامه ریزی مسیر رشد شغلی

فرآیندی است که به موجب آن افراد هدف (یا اهداف) مورد نظر از رشد شغلی‌شان را تعیین می‌کنند و مسیر رسیدن به آن اهداف را نیز برمی‌گزینند. یک برنامه مدون و منظم مسیر رشد، شامل مجموعه‌ای از طرح‌های شغلی و حرفه‌ای است که از طریق طبقه‌بندی اهداف و نحوه ارتقا در مسیر رسیدن به اهداف تدوین شده، نحوه اجرای طرح‌های عملیاتی را به نمایش می‌گذارد.

اطلاعات فرد شاغل نیز بهره گرفت.

قدم سوم: تعیین نیازهای توسعه فردی - در راستای برقراری و اشاعه نظام خود ارزیابی و خود مدیریتی در مسیر رشد، افراد باید مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز را برای کسب عملکردی در سطح موفقیت‌آمیز تعیین کنند. یعنی در این مرحله فرد، با ارزیابی عملکرد فعلی خود و مقایسه آن با عملکرد مطلوب، شکاف میان آنچه هست و آنچه باید باشد را تشخیص می‌دهد و جهت جبران آن نیازها را تعیین می‌نماید.

قدم چهارم: تدوین طرح و برنامه توسعه فردی - در این مرحله برای پُر کردن شکاف موجود بین عملکرد فعلی با عملکرد مطلوب طرح توسعه مبتنی بر برنامه زمان‌بندی تهیه و تدوین می‌شود که این طرح شامل برپایی دوره‌های آموزش و به‌پروری، تدارک کارگاه‌های عملی توسعه مسیر رشد، ارائه مشاوره مسیر رشد و مواردی از این قبیل است.

قدم پنجم: تنظیم اساسنامه مسیر رشد شغلی - مستندسازی، اطلاعات معتبری است که می‌تواند به عنوان وسیله‌ای برای شناخت دقیق‌تر خصوصیات فرد، میزان توان او برای پذیرش مشاغل و مسؤولیت‌های جدید و تداوم مسیر رشد شغلی به کار رود.

مهارت‌های پرسنلی و سیستم اطلاعاتی نیروی انسانی، اطلاعات دقیقی را پیرامون برنامه‌ریزی نیروی انسانی و نیازهای آن مطرح کند.

۱۰- برنامه مسیر رشد به‌عنوان جزئی از برنامه‌های مدیریت منابع انسانی باید با سایر فعالیت‌ها و طرح‌ها منطبق باشد.

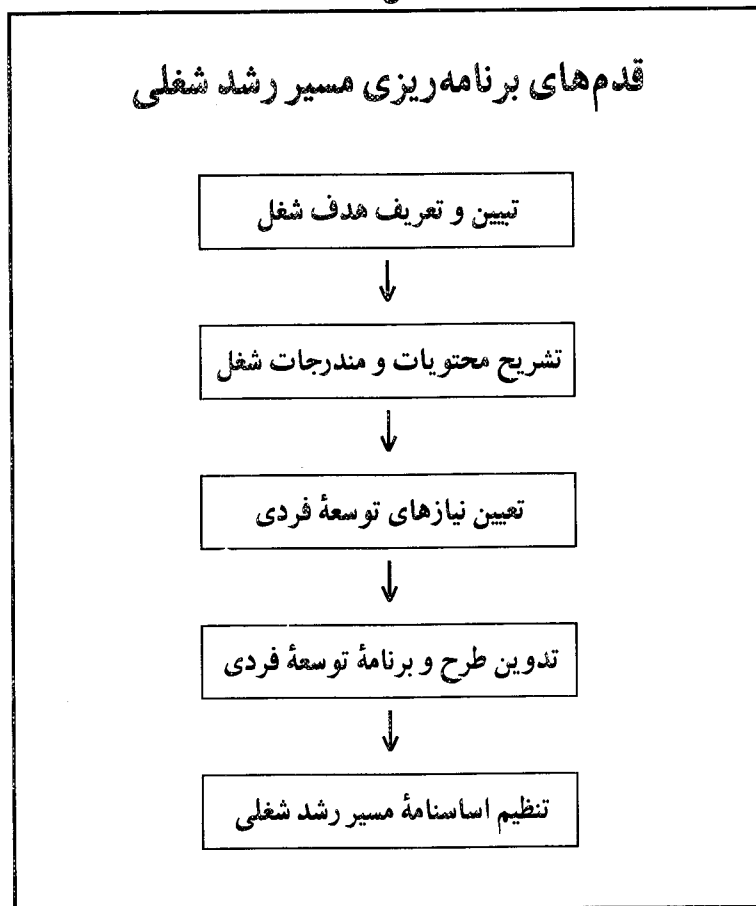
قدم‌های برنامه‌ریزی مسیر رشد شغلی

«فرانک آرچر^۴» برنامه‌ریزی مسیر رشد را در مدلی ۵ مرحله‌ای بیان می‌کند. مدل او چهارچوب مفیدی برای برقراری و اشاعه خود مدیریتی در مسیر رشد می‌باشد. قدم‌های پنج‌گانه او به شرح زیرند: (شکل ۱)

قدم اول: تبیین و تعریف اهداف شغلی - این مرحله از مدل آرچر با تعیین اهدافی چهار تا پنج ساله برای مشاغلی آغاز می‌شود که در این مدت فرد به عهده می‌گیرد و یا به نوعی احتمال آن وجود دارد که او تجربه نماید. همان‌طور که می‌دانیم پیش از هرگونه پیش‌بینی و برنامه‌ریزی نیاز است تا اهداف به روشنی مشخص شوند.

قدم دوم: تشریح محتویات و مندرجات شغل - پس از تعیین هدف باید به تدوین شرح شغل پرداخت که این شرح شغل در برگیرنده وظایف، اختیارات و مسؤولیت‌هایی است که فرد در شغل مورد تصدی خود می‌پذیرد. برای تهیه شرح شغل مناسب باید از

شکل (۱)



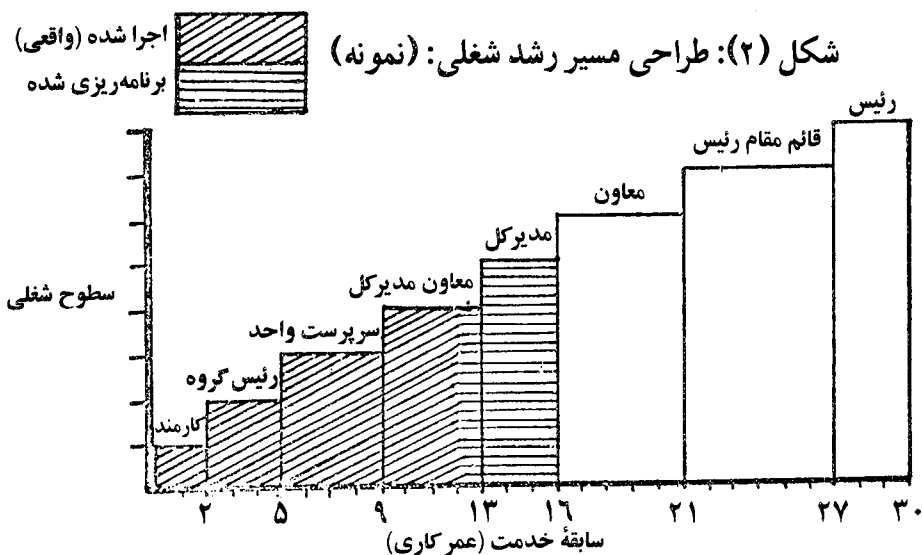
طراحی مسیر رشد شغلی^۵

است که فرد جهت رسیدن به اهداف کوتاه مدت حرفه‌ای و سازمانی‌اش به‌عهده می‌گیرد. مسیر رشد شغلی با توجه به اهداف شغلی چهار تا پنج ساله، برای مدت ۳۰ سال که متوسط طول عمر کاری شاغلان در بخش‌های مختلف دولتی و خصوصی است، طراحی و زمان‌بندی می‌گردد. و با توجه به

مبانی اولیه طراحی مسیر رشد شغلی در شکل ۲ نشان داده شده است. همان‌طور که در شکل نیز مشاهده می‌شود مسیر رشد شغلی بیانگر مجموعه مشاغلی است که فرد به‌طور متوالی و منظم در طول عمر کاری خود تصدی می‌نماید. هر پله از نردبان ترقی شغلی که در مسیر مشخص شده بیانگر شغلی

یا کارشناس، مسیر رشد خود را آغاز می‌کند و پیش‌بینی می‌شود که در صورت مساعد بودن شرایط او در انتهای ۳۰ سال خدمت به پُست ریاست مؤسسه یا مرکز که بالاترین سطح شغلی است، نائل آید. اما در عمل همیشه چنین نیست چون اگر همه رئیس شوند پس چه کسی کارشناس یا سرپرست خواهد بود. بنابراین آنچه در عمل رخ می‌دهد با آنچه برنامه‌ریزی می‌شود، یکی نیست. همان‌طور که در شکل ۲ نیز می‌بینیم، یک کارمند پس از گذشت ۱۶ سال باید منتظر کسب پُست معاونت مؤسسه باشد ولی در عمل پُست معاون مدیرکل را کسب کرده است. با طراحی مسیر رشد شغلی از یک سو می‌توان با ارزیابی دقیق و مرحله به مرحله افراد ارتقای آنها را تسریع بخشید و از ظرفیت رشد آنها مطلع شد و هم می‌توان اطلاعاتی را در اختیار افراد گذارد که او را به آینده امیدوار کند و یا ناامید گرداند (هرچه موقعیت فعلی به برنامه نزدیک باشد امید به تداوم مسیر رشد شغلی بیشتر است).

نظام ارتقاء سازمانی طول مدت هر مرحله از مسیر نیز تعیین می‌شود. برای مثال: فردی پس از فارغ‌التحصیلی از دانشگاه در رشته شیمی علاقه‌مند می‌شود که مسیر شغلی خود را در زمینه پژوهشی و تحقیقات مواد در یکی از مراکز تحقیقاتی آغاز نماید با این عمل او مسیر رشد شغلی خود را انتخاب می‌کند و سازمان موظف به طراحی مسیر احتمالی رشد شغلی او می‌شود. یک مسیر رشد شغلی هیچ‌گاه به‌طور صددرصد صحیح نیست و در عمل به‌طور کامل پیاده نمی‌شود بدین‌منظور همواره دارای ضمیمه‌ای تحت عنوان «طرح اقتضایی» نیز می‌باشد. ویژگی این طرح آن است که احیاناً اگر فرد با موضوع خاص یا حادثه غیر مترقبه‌ای مواجه شود بتواند از آن به‌عنوان مسیر انحرافی برای بازگشت دوباره به مسیر اصلی پس از رفع بحران استفاده کند. همان‌طور که در شکل مشاهده می‌کنید فارغ‌التحصیل شیمی در ابتدا به‌عنوان یک کارمند



مراحل مسیر رشد شغلی^۶

مشخصی را برای ورود به دنیای کار (و سایر مراحل مسیر رشد) ارائه داد بلکه افراد به دلایل متفاوتی سن تقویمی ورود به دنیای کارشان (و سایر مراحل رشد شغلی شان) با یکدیگر متفاوت است.

بدین جهت آنچه در این مدل ارائه می‌گردد، حدّ معقول مشخصه سنی هر مرحله است که اکثریت افراد جامعه را شامل می‌شود. پایین‌تر و بالاتر از این حدّ نیز جزء موارد استثنایی است.

مرحله ۱- قبل از ورود به دنیای کار

فرد در این مرحله، پیرامون سازمان و شغل انتخابی آینده‌اش شروع به تفکر می‌نماید و از آنجا که به بلوغ ذهنی و فکری نیز رسیده است، می‌تواند مسیر زندگی حرفه‌ای آینده خود را تعیین کند. در اینجا فرد باید به آمال و آرزوهای خود، در قالب واقعیت‌ها بنگرد و در پی این باشد که در بدو ورود به دنیای کار مهارت‌های لازم را کسب کند و توسعه دهد و شناخت کافی پیرامون کار و مسیر رشد آن به‌دست آورد. در این مرحله متأسفانه تعدادی از افراد جامعه نیز در پی آمال و ایده‌آل‌های خود حرکت می‌کنند و هرگز نمی‌خواهند بپذیرند که نگرش عقلایی همیشه و در همه حال مناسب‌ترین نگرش‌هاست.

وظیفه ویژه فرد در این مرحله از مراحل رشد شغلی آن است که باید با شناخت کامل و دقیق توانایی‌ها و قابلیت‌های خود، شغل و سازمانی

مسیر رشد شغلی افراد به مراحل تقسیم می‌شود که هر یک از این مراحل برای خود مشخصه‌هایی دارند. به عبارتی هر مرحله از این مسیر، یک سری نیازها و انتظارات ویژه‌ای را در برمی‌گیرد. «ادگار شاین^۷» مدل جامعی از مراحل رشد شخصی را که سایر مدل‌های ارائه شده در این زمینه را نیز می‌پوشاند، ارائه می‌دهد که خلاصه مدل او در زیر بیان می‌شود. (شکل شماره ۳) و (جدول شماره ۱) شاین در مدل خود، رشد شغلی را در ده مرحله بیان و توصیف کرده و برای هر یک از مراحل محدوده سنی را نیز مشخص می‌کند و در ادامه، دلیل تعیین محدوده سنی (به‌طور احتمالی نه یقینی) را تفاوت‌های فردی و اقتضا ذکر می‌نماید.

به‌طور مثال برای ورود به دنیای کار سن تقویمی مشخصی وجود ندارد. به دلایل مختلفی افراد در سنین متفاوت وارد دنیای کار می‌شوند. به عنوان نمونه جوانی به دلیل وضع نابسامان اقتصادی خانواده مجبور به ترک تحصیل و ورود به دنیای کار پیش از موعد مقرر (حداقل پایان تحصیلات متوسطه) می‌شود و یا فرد دیگری به علت معافیت از خدمت نظام وظیفه چندسالی پیش از هم‌سن‌های خود وارد دنیای کار می‌شود. البته عکس این موارد نیز مشاهده می‌گردد، مثلاً فردی تا مدارج بالای علمی ادامه تحصیل می‌دهد و در سنین بالا تازه وارد دنیای کار می‌شود. تمامی اینها بیانگر این واقعیت است که نمی‌توان سن تقویمی

6- Career stages

7- Edgar H. Schein

منطقی نیاز دارند و می‌توان از طریق طراحی و ارائه آموزش‌های مطلوب به افراد در ابتدای استخدام آنها و اجتماعی کردن صحیح آنها به افراد منتقل کرد. افراد نیز پس از آنکه در این مرحله از مجهولات قبل از ورود به دنیای کار آگاه شدند بهتر می‌توانند خود را با شغل و سازمان مربوطه انطباق دهند و با سایر اعضای سازمان برای رسیدن به اهداف عالی سازمان همگام شوند. وظیفه ویژه فرد در این مرحله آن است که باید با افزودن بر دانش، بینش، تجربه و مهارت خود در شغل مربوطه، اعتماد به نفس کافی پیدا کند و در سازمان، خود را عضوی مفید و مؤثر بداند.

مرحله ۴- عضویت در مقطع شغلی ابتدایی^۸

در این مرحله، فرد اختیارات و مسؤولیت‌های اولین شغل رسمی خود را می‌پذیرد و در تلاش است تا در ابتدای مسیر رشد شغلی، سابقه مطلوبی از خود به جا بگذارد. ضمناً فرد با عضویت در اولین مقطع شغلی، زمینه را برای رشد و ترقی حرفه‌ای در آینده آماده می‌کند. به عبارتی فرد با ورود به این مرحله در پی آن است که جاده رشد و ترقی حرفه‌ای در مسیر را برای کسب آینده‌ای درخشان تر هموار کند. وظیفه ویژه فرد در این مرحله آن است که باید تلاش کند تا وظایف محوله خود را به طور هرچه کارآتر و اثربخش‌تر به انجام رسانده و عملکرد مطلوبی به دست آورد. ضمناً باید بیاموزد که چگونه با افزودن بر دانش حرفه‌ای

مطابق با آنها را بیابد که این عمل کمک بسیار بزرگی به فرد، برای رسیدن هرچه سریع‌تر و مطلوب‌تر به اهداف مسیر رشد شغلی و دستیابی به آن می‌باشد.

مرحله ۲- ورود به دنیای کار

فرد در این مرحله، وارد بازار کار شده و پس از مدتی خود را عضوی از گروه حرفه‌ای و سازمان می‌بیند. وظیفه ویژه او در این مرحله آن است که باید فراگیرد تا شغلی که در اختیار گرفته به بهترین نحو انجام دهد و در تلاش باشد تا اولین شغل و سازمان انتخابی او چندان مغایرتی با آرزو و خواسته‌هایش نداشته باشد و با توانایی‌ها و قابلیت‌های او تا حد امکان مطابقت کند.

البته این مرحله برای برخی از افراد جامعه می‌تواند ورود به دنیای کاری باشد که خود آن را آفریده‌اند همچون مشاغل آزاد، تجارت و...

مرحله ۳- گذراندن آموزش‌های اولیه و مقدماتی

ارائه آموزش‌های توجیهی و مقدماتی برای کاستن از میزان فشار و شوکی که هنگام ورود به کار و سازمان بر فرد وارد می‌شود، لازم و ضروری است. اغلب افراد هنگام ورود به دنیای کار و سازمان با اینگونه پرسش‌ها مواجه‌اند که کار چیست؟ چگونه می‌توان آن را انجام داد؟ سازمان چگونه جایی است؟ چگونه می‌توان عضو مؤثری از آن بود؟ و پرسش‌هایی از این‌گونه که به پاسخ‌هایی

مرحله ۶- بحران در مقطع شغلی میانی^{۱۰}

اگرچه برخی از افراد این مرحله را انحراف از مسیر واقعی رشد شغلی و به نوعی مسیر فرعی می‌دانند اما در مقابل، بسیاری از افراد وجود این مرحله بحرانی را اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌کنند و معتقدند که فرد در ادامه مسیر رشد شغلی خود در مقطع شغلی میانی خواه، ناخواه با این بحران که در ادامه به تشریح آن خواهیم پرداخت، مواجه خواهد شد. پس از مدتی که فرد در این مقطع جا گرفت با بحرانی روبه‌رو می‌گردد که ناشی از عدم برابری میان توان و انگیزه با اهداف و خواسته‌هاست به عبارتی در این مرحله فرد احساس می‌کند که برای رشد و ترقی شغلی و حرفه‌ای نیاز دارد که طبق برنامه منظمی حرکت کند. گام‌های مؤثرتر و بلندتری برای رسیدن به اهداف و مقاصد بردارد، اما در مقابل توان یا انگیزه و روحیه چنین کاری را در خود نمی‌یابد بنابراین با بحران روبه‌رو می‌گردد. احتمال این قضیه نیز صادق است که فرد هرگز دچار بحران نشود و سریعاً با گذشتن از این مرحله، خویش را در مرحله بعد که عضویت در مقطع شغلی نهایی است ببیند.

فردی که در این مرحله با بحران روبه‌رو می‌شود راه‌هایی را پیش‌روی خود می‌بیند که باید یکی از آنها را برگزیده و ادامه دهد، که این تدابیر عبارتند از:

۱- با مقاومت در برابر بحران راه را هموار

(تخصصی) و بینش شغلی خود بر اصلاح نواقص و رفع کمبودها همت گمارده، توان نوآوری و نوآفرینی خود را پرورش دهد. در این مرحله است که فرد باید برای ادامه مسیر رشد شغلی خود و کسب ترقی شغلی و کمال حرفه‌ای، رایزنی خردمند و مشاوره آگاه برگزیند.

مرحله ۵- عضویت در مقطع شغلی میانی^۹

در این مرحله، فرد بر سر یک دو راهی قرار می‌گیرد که باید یکی از راه‌ها را انتخاب کند. یکی از راه‌ها به کسب تخصص در سطح عالی منتهی می‌شود، اگر فرد این راه را برگزیند، در پایان راه به یک متخصص و کارشناس آگاه، زبده و مجرب تبدیل خواهد شد («Specialist»).

راه دیگر به مدیریت منتهی می‌شود که اگر این راه برگزیده شود و ادامه یابد، فرد به مدیری آگاه و استراتژیستی کل‌نگر (جامع‌نگر) تبدیل خواهد شد که اگرچه در مورد دانش یا حرفه‌ای ویژه، از تخصصی در سطح بالا برخوردار نیست، اما پیرامون تعدادی از علوم و فنون دارای اطلاعاتی کافی می‌باشد که او را قادر می‌سازد تا به بهترین شکل به اداره امور بپردازد («Generalist»). وظیفه ویژه فرد در این مرحله آن است که باید تا حد امکان برآزادی عمل و استقلال کاری خود بیفزاید، معیارهای عملکرد خویش را تهیه و بهبود بخشد و بالاخره برای پذیرش اختیارات و مسؤولیت‌های سنگین‌تر و بیشتر آمادگی لازم را به‌دست آورد.

در این شرایط فرد با موضوع کسب مهارت‌ها و تجربیات بیشتر و تعمیق و گسترش آنها روبه‌روست، زیرا تمایل دارد در یک زمینه شغلی یا رشته تخصصی، تجربه و دانش خود را به حد کمال برساند تا جایی که بتواند در آن زمینه یا رشته مربوطه صاحب نظری آگاه و متخصصی مجرب و زنده شود.

وظیفه ویژه فرد در این مرحله آن است که سعی کند تا با افزودن بر دانش علمی و عملی خود در رشته‌ای خاص، قابلیت‌های حرفه‌ای خود را حفظ کند و اندوخته‌های خود را در تعامل با محیط متحول روز پویاتر نماید تا بتواند پاسخ‌های مناسبی برای پرسش‌های زیر بیابد:

- ۱- چگونه با حفظ قابلیت‌های حرفه‌ای خود بر دانش علمی و عملی خود بیفزاید؟
- ۲- چگونه مهارت و دانش حرفه‌ای خویش را با بینش عقلی همراه کند؟
- ۳- چگونه در یک محیط پویا و متحول تصمیمات مناسب و مؤثری بگیرد؟

مرحله ۸- عضویت در مقطع شغلی نهایی (در نقش رهبر یا رئیس)^(۱۱)

در این مرحله، افرادی که در مقطع شغلی میانی مسیر حرکت به سوی کسب تخصص لازم در زمینه‌های مختلف و آشنایی کافی با علم و هنر مدیریت. برای اداره امور را انتخاب کرده‌اند نقش رهبر یا رئیس را برگزیده و به کار مدیریت

نموده و مسیر رشد شغلی خود را ادامه دهد.

- ۲- با تغییر دادن مسیر رشد شغلی خود به دلیل شدت بحران، مسیر جدیدی را انتخاب کند.
- ۳- با بی‌توجهی به بحران، حالتی انفعالی پذیرفته و فعالیت خویش را در حد توان انجام دهد.

وظیفه ویژه فرد در این مرحله آن است که باید خود را برای رویارویی با بحران آماده کند، مسیر واقعی زندگی شغلی و حرفه‌ای خود را تشخیص داده به آن تداوم بخشد. اگر مایل به ادامه مسیر باشد و توان مقابله با آن را نداشته باشد باید نسبت به آن بی‌توجه باشد و اگر توان مقابله با آن را داشته باشد بایستی با غلبه بر آن به ادامه مسیر بپردازد و در صورتی که تمایلی به ادامه این مسیر نداشته باشد باید هرچه سریع‌تر مسیر رشد شغلی خود را تغییر داده و مسیر جدیدی را برگزیده و طی کند. این نکته نباید فراموش شود که فرد در صورت تغییر مسیر رشد شغلی خود، باید زمینه را برای چنین تغییری آماده کند و آمادگی کافی را به دست آورد.

مرحله ۷- عضویت در مقطع شغلی نهایی^(۱۱) (در نقشی غیر از نقش رهبر یا رئیس)

در این مرحله افرادی که در مقطع شغلی میانی مسیر حرکت به سوی کسب تخصص در سطح عالی را در یک زمینه شغلی یا رشته علمی، انتخاب کرده‌اند، نقشی غیر از نقش رهبر یا رئیس را برگزیده و به کار کارشناسی و تخصصی می‌پردازند.

11- Late Career in Non Leadership Role

12- Late Career in Leadership Role

میزان اختیارات و مسؤولیت خویش، برای خروج از دنیای کار خود را آماده سازد و وارد دنیای جدیدی تحت عنوان دنیای استراحت و فراغت از کار شود. در اینجا لازم است که او در سبک زندگی فردی و اجتماعی تغییرات عمده‌ای ایجاد کند و نقش اجتماعی را دگرگون سازد و نقش نوینی را برای خود بیابد. در اینجا او اختیارات خود را به دیگران وامی‌گذارد. وظیفه و ویژه فرد در این مرحله آن است که باید منبع جلب رضایت و انگیزه جدیدی را خارج از دنیای کار بیابد و خود را برای خروج از دنیای کار و بهره‌گیری هرچه مطلوب‌تر از اوقات فراغت و نزد خانواده بودن آماده کند.

مرحله ۱۰- خروج از دنیای کار (بازنشستگی)^{۱۳}

در این مرحله که مرحله‌نهایی مسیر رشدنیز هست فرد باید با خروج از دنیای کار، به دور از سازمان و محیط کاری آن زندگی نوینی را آغاز کند. فرد با خروج از دنیای کار از اوقات فراغت خود حداکثر بهره را می‌برد و در سبک زندگی و استانداردهای آن تغییرات عظیمی به‌وجود می‌آورد. وظیفه و ویژه فرد در این مرحله آن است که باید به‌دور از هیاهوی سازمان و کار به استراحت پردازد. البته منظور از استراحت آن نیست که فرد خود را از انجام هر عملی معاف بداند بلکه او می‌تواند به انجام اموری پردازد که هنگام فعالیت مستمر در سازمان و محیط کار قادر به انجام آنها نبوده است، مثلاً: مطالعه، تحقیق، نویسندگی، مشاوره، کار نیمه وقت و حتی تدریس.

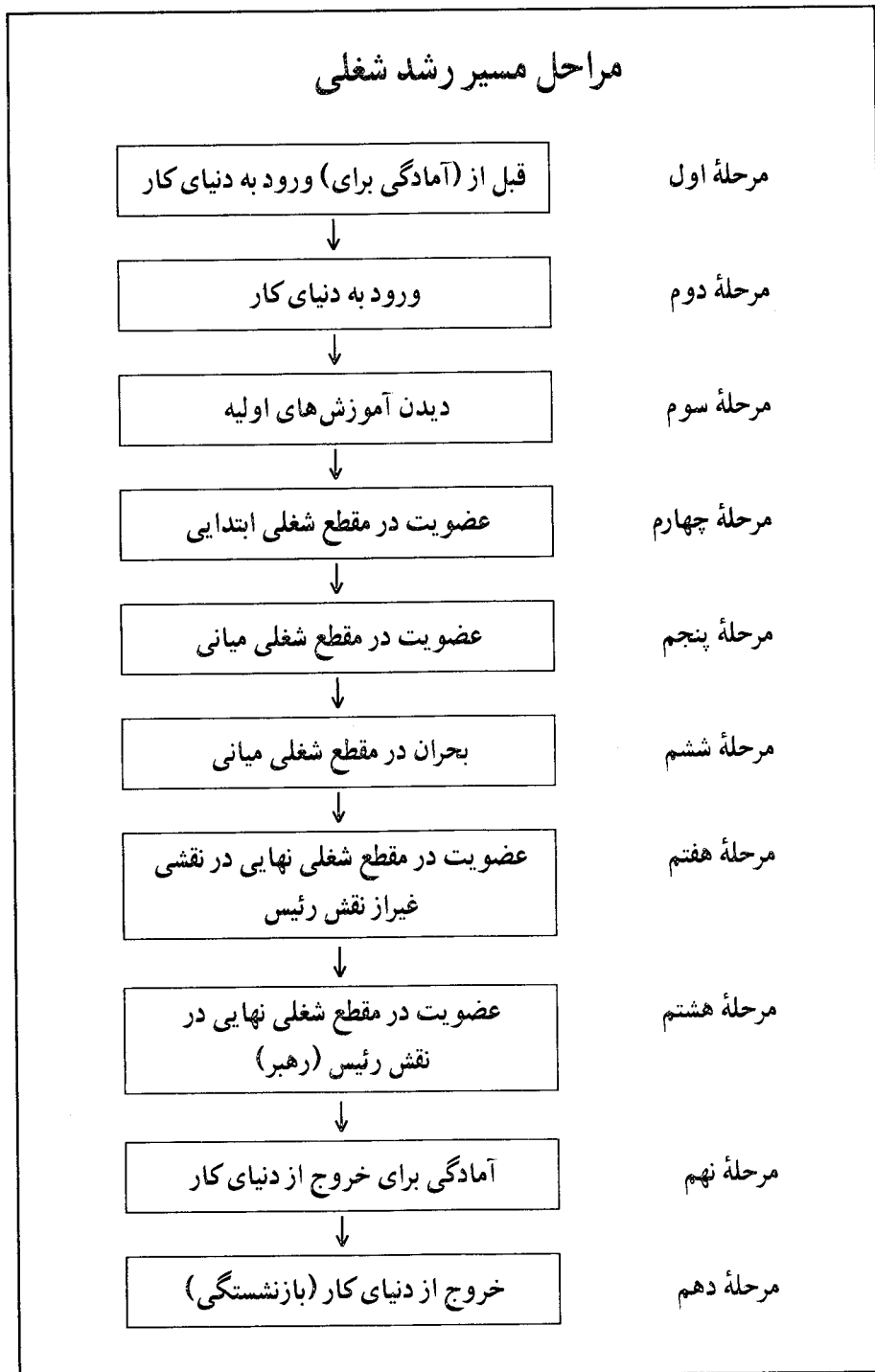
مجموعه می‌پردازند. در این شرایط فرد باید برای حفظ سازمان و تداوم بقای (حیات) آن در طول زمان و تحت شرایط مختلف از مهارت‌ها، توانایی‌ها و تجربه‌های خود بهره‌جوید. او همچنین باید در نقش رهبر یا رئیس، منابع (انسانی، مادی، مالی و تکنولوژیکی) و امکانات مورد نیاز مجموعه را برای بلندمدت تأمین و جذب کند، سپس با برنامه‌ریزی دقیق مجموعه را در راستای رسیدن به اهداف و استراتژی‌ها هدایت نماید. اینجاست که فرد احتیاجات و مسؤولیت‌های بیشتر و دشوارتر را به منظور انجام دقیق وظایف مدیریتی می‌پذیرد و از دانش و تجربه خویش برای هماهنگی و هدایت مجموعه سود می‌جوید. وظیفه ویژه فرد در این مرحله آن است که باید با افزودن بر دانش و بینش خود به اداره امور پرداخته و آمادگی خود را برای پذیرفتن اختیارات و مسؤولیت‌های بیشتر و سنگین‌تر به‌نمایش بگذارد. و پاسخ‌های مناسبی برای پرسش‌های زیر بیابد:

- ۱- چگونه اختیارات و مسؤولیت‌های بیشتر را بپذیرد و حفظ کند؟
- ۲- چگونه مجموعه را منسجم و هماهنگ سازد و به هدایت آن پردازد؟
- ۳- چگونه کارآیی و اثربخشی مجموعه را به حداکثر مورد انتظار برساند؟

مرحله ۹- آمادگی برای خروج از دنیای کار

در این مرحله، فرد در تلاش است تا با کاستن از

شکل (۳)



جدول شماره ۱: مراحل مسیر رشد شغلی به همراه محدوده سنی و وظایف مشخصه

افراد در هر مرحله

وظیفه ویژه فرد در هر یک از مراحل	محدوده سنی	مراحل مسیر رشد شغلی
کشف توانایی‌ها، قابلیت‌ها و استعدادهای درونی و تلاش در جهت شکوفاتر نمودن آنها	تا ۲۱ سالگی	۱- آمادگی برای ورود به دنیای کار
انتخاب شغلی متناسب با ویژگی‌ها و توانایی‌های خود و جذب سازمان شدن	بین ۱۶ تا ۲۵ سالگی	۲- ورود به دنیای کار
تلاش در جهت کسب مهارت، تجربه و اعتماد به نفس هرچه بیشتر در شغل مربوطه	بین ۱۶ تا ۲۵ سالگی	۳- دیدن آموزش‌های توجیهی و مقدماتی
تلاش در جهت کارآتر و اثربخش‌تر نمودن عملکرد و اصلاح نواقص موجود و رفع کمبودها در حد توان	بین ۱۷ تا ۳۰ سالگی	۴- عضویت در مقطع شغلی ابتدایی
تهیه و تدوین استانداردهایی برای عملکرد خود و آمادگی برای پذیرش اختیارات و مسؤولیت‌های بیشتر	از ۲۵ سالگی به بعد	۵- عضویت در مقطع شغلی میانی
پذیرش اختیارات و مسؤولیت‌های بیشتر به منظور کسب آینده بهتر و مطلوب‌تر	بین ۳۵ تا ۴۵ سالگی	۶- بروز بحران در مقطع شغلی میانی
سعی در حفظ قابلیت‌های حرفه‌ای و پویاتر نمودن اندوخته‌ها در تعامل با محیط متحول روز	از ۴۰ سالگی تا بازنشستگی	۷- عضویت در مقطع شغلی نهایی (غیررئیس)
پذیرش اختیارات و مسؤولیت‌های سنگین به منظور اداره امور و انجام دقیق وظیفه مدیریتی	در هر سنی ممکن است	۸- عضویت در مقطع شغلی نهایی (رئیس)
تفویض اختیارات سنگین و پذیرش اختیارات و مسؤولیت‌های سبک‌تر به منظور آمادگی برای خروج از دنیای کار	از ۴۰ سالگی تا بازنشستگی	۹- آمادگی برای خروج از دنیای کار
بازنشستگی و بهره‌گیری هرچه بهتر از اوقات فراغت	از ۵۵ سالگی به بعد	۱۰- خروج از دنیای کار

هدف از گرایش افراد به مسیرهای رشد^{۱۴}

به اعتقاد «بروکلاین»^{۱۵} هر فردی در زندگی شخصی و شغلی اش در پی کسب هدف یا اهدافی است. در دنیای کار نیز افراد به حسب نوع و ماهیت هدفشان، وارد مسیر رشد شغلی خاصی شده و آن را دنبال می‌کنند. به اعتقاد او می‌توان پنج هدف عمده را به عنوان دلایل اصلی گرایش افراد به مسیرها ذکر کرد که خلاصه این اهداف به شرح زیر هستند:

۱- **کسب موفقیت**^{۱۶}: برخی از افراد به دنبال تعریف سنتی موفقیت شغلی و حرفه‌ای که آن را در گرو ارتقای عمودی در سلسله مراتب سازمانی می‌دانند، وارد مسیر خاصی شده به آن متعهد می‌گردند. به اعتقاد این افراد، مسیر رشد شغلی، راه رشد و ترقی عمودی آنها در داخل سازمان است.

۲- **کسب امنیت**^{۱۷}: برخی افراد در پی کسب امنیت شغلی و حرفه‌ای هستند، بدین منظور حفظ ثبات را برتر از تحول و تغییر می‌دانند. این نوع افراد وارد مسیر خاصی می‌شوند تا با این کار، امنیت شغلی و ثبات سازمانی خود را تضمین کنند و احتمال بروز هرگونه ریسکی را به حداقل ممکن کاهش دهند.

۳- **کسب محبوبیت**^{۱۸}: برخی از افراد در جامعه نسبت به سایرین حساس‌ترند و بیشتر در پی

برآوردن نیازهای هیجانی خود هستند، این‌گونه افراد تنوع طلبند و هرگونه ریسک و خطری را به جان می‌خرند تا به شهرت و محبوبیت برسند. در این نوع افراد هیجان و حرکت‌های احساسی حرف اول را می‌زند. افرادی همچون کارآفرینان و هنرپیشه‌ها و هنرمندان تنها به این دلیل وارد مسیر خاص شغلی می‌شوند که حس برتری جویی خود را به نوعی ارضا کنند و به محبوبیت و شهرت مورد نظرشان دست یابند.

۴- **کسب تعادل**^{۱۹}: برخی افراد حد اعتدال را رعایت می‌کنند و همیشه در پی کسب تعادل و توازن هستند. بنابراین از هرگونه افراط و تفریطی حتی در کار نیز می‌پرهیزند. این‌گونه افراد رضایت را برترین چیزها دانسته در پی کسب آن تلاش می‌کنند بدین منظور خواهان برقراری تعادل میان زندگی شخصی و شغلی خود هستند تا بتوانند با انجام وظایف عقلایی هر دو به طور هم‌زمان رضایت را در هر یک از آنها به دست آورند. این افراد وارد مسیر خاصی می‌شوند تا بلکه با برنامه‌ریزی صحیح زندگی شغلی خود و تعیین مسیر آن، تعادلی نسبی میان دو زندگی شغلی و شخصی خویش برقرار سازند.

14- Career Orientations

16- Getting Ahead

18- Getting High (Emotionally Excited)

15- C.Brooklyn

17- Getting Secure

19- Getting Balanced

تکیه‌گاه مسیر رشد الگوی خودباوری در رفتار، انگیزه‌ها و ارزش‌هاست که به هدایت، فشار، تثبیت، تغییر یا تلفیق مسیر رشد افراد می‌انجامد. فردی که وارد مسیر رشد خاصی می‌شود در پی هدفی است که برای او با ارزش و متعالی است بدین جهت اراده خود را کاملاً جزم می‌کند تا بتواند به سلامت و با اطمینان کامل مسیر رشد شغلی خود را طی کرده و به قلّه موفقیت برسد. ولی در بین راه به محرک‌ها و مشوق‌هایی نیاز دارد که نوع آنها برحسب وجود تفاوت میان شخصیت و رفتار افراد متفاوت و در عین حال متنوع نیز می‌باشد. اگر از قوه ابتکار و نوآوری برخی افراد به بهترین وجه بهره‌برداری شود، آنها مسیر رشد خود را به سرعت و با اعتماد کامل طی می‌کنند. ولی برخی دیگر زمانی به ادامه مسیر تشویق می‌گردند که بتوانند در این مسیر، آزادی عمل و استقلال کاری بیشتری به دست آورند. برخی از مهم‌ترین تکیه‌گاه‌های مسیر رشد به شرح زیرند:

۱- کسب صلاحیت و شایستگی مدیریتی: برخی افراد بیش از دیگران احساس مسؤلیت می‌کنند و بهره‌برداری از فرصت‌های رهبری را ترجیح می‌دهند. اینان با کسب شایستگی در اداره امور به درجات بالا می‌رسند.

۲- کسب صلاحیت و شایستگی فنی/کاربردی: برخی افراد تخصص‌گرا هستند و در پی کسب

۵- کسب استقلال^{۲۰}: برخی افراد استقلال شغلی و عدم وابستگی نسبی را برترین چیزها دانسته در پی آن هستند تا مسیری را انتخاب کنند که آزادی نسبی و استقلال شغلی نتیجه آن باشد. آنها مشاغلی را می‌پسندند که با سایرین کمتر در تماس باشند و هیچ‌گونه ارباب‌رجوع یا متقاضی نداشته باشند. مشاغلی مثل حسابداری، برنامه‌نویسی کامپیوتر، مهندسی و مواردی از این قبیل که آزادی عمل در آنها بیش از سایر مشاغل است، مورد علاقه این‌گونه افراد می‌باشد. این افراد وارد مسیر خاصی می‌شوند که باطنی نمودن مسیری از مشاغل (بیشتر انفرادی و کمتر اجتماعی) استقلال بیشتری بیابند.

تکیه‌گاه‌های مسیر رشد^{۲۱}:

«ادگار شاین» معتقد است، هنگامی که افراد وارد دنیای کار می‌شوند برای پیمودن مسیر رشد شغلی و حرفه‌ای خود به محرک‌ها و دستاویزهایی نیاز دارند که بتواند انگیزه و اشتیاق کافی را در آنها ایجاد کند و توسعه دهد. او تکیه‌گاه مسیر رشد شغلی را «خود تصویر» و خود باوری فرد از نحوه ترقی شغلیش» تعریف کرده است. تکیه‌گاه مسیر رشد شغلی، هم می‌تواند به تصمیماتی که درباره مسیر ترقی گرفته می‌شوند، جهت دهد و هم می‌تواند این تصمیمات را محدود سازد. بنابراین شناخت انواع گوناگون تکیه‌گاه‌های مسیر رشد دارای اهمیت است زیرا تأثیر عمیقی بر انتخاب‌های مربوط به مسیر ترقی دارد.

آن به منظور ارتقای افراد در زندگی کاری و کسب ترقی شغلی و سازمانی یک سلسله مشاغل قابل دستیابی را برمی‌گزینند و برنامه‌ریزی می‌کنند. به عبارت دیگر توسعه مسیر رشد شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های هدف‌داری است که با افزودن برداش و تجربیات افراد و بهبود شرایط کاری‌شان به آنها برای انجام هرچه بهتر و مناسب‌تر برنامه‌های تدوین شده یاری می‌رساند.

دانستن و شناخت توسعه مسیر رشد راه‌گشایی است برای انتخاب مناسب‌ترین مسیر شغلی و اتخاذ تصمیم صحیح پیرامون آن، با ورود کارکنان به دنیای کار و تداوم مسیر زندگی شغلی و حرفه‌ای است که ارزش و اعتبار آن هرچه بیشتر مشخص می‌شود. توسعه مسیر رشد، بانک اطلاعاتی شغلی و حرفه‌ای مورد نیاز مدیران منابع انسانی را در اختیار آنها می‌گذارد. که این بانک اطلاعاتی، شامل خصوصیات و ویژگی‌های فردی، سوابق، علایق و انگیزه‌های افراد و مواردی از این‌گونه است. ضمناً این اطلاعات شامل متغیرهایی نیز می‌شود که به نوعی بر روی رضایت شغلی و بهره‌وری افراد و سازمان تأثیر می‌گذارد.

اطلاعات مسیر رشد همچنین با ارائه شناخت به مدیران راجع به توانایی‌ها، قابلیت‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌های کارکنان، آنها را برای اتخاذ تصمیمات دقیق‌تر در زمینه آموزش، به‌پروری و بهسازی کارکنان آماده می‌کند. در ضمن این اطلاعات برای کسب نیازهای توسعه‌ای کارکنان و شناخت دقیق‌تر

صلاحیت فنی در یک رشته خاص می‌باشند و با کسب شایستگی حرفه‌ای به سلامت از نردبان ترقی بالا می‌روند.

۳- کسب استقلال و عدم وابستگی: برخی افراد علاقه‌ای به محدود بودن در سازمان و وابستگی بیش از حد به کار و سایرین ندارند و همواره در پی کسب آزادی عمل بیشترند تا توان خود را به نمایش بگذارند.

۴- کسب امنیت شغلی و سازمانی: برخی افراد نسبت به کارهای ثابت و روتین تا مشاغل چالشی تمایل بیشتری نشان می‌دهند. این افراد تعهد کاری و وفاداری سازمانی را سرلوحه کارشان قرار می‌دهند.

۵- کسب آفرینندگی و خلاقیت: برخی افراد نیز از کارهای ثابت به سرعت خسته می‌شوند، زیرا علاقه شدیدی به نوآوری و نوآفرینی دارند و همواره در پی مشاغل چالشی (همچون کارآفرینان) می‌باشند.

۶- کسب تعادل در زندگی: عده‌ای نیز به کارهایی تمایل دارند که بتواند میان زندگی شخصی و شغلی آنها نوعی تعادل و توازن برقرار کند. بنابراین انعطاف‌پذیرند و با کسب تعادل موفقیت‌هایی کسب می‌کنند.

توسعه مسیر رشد شغلی^{۲۲}

توسعه مسیر رشد فرآیند پیوسته‌ای است که در

سطح تحصیلات، شغل والدین، بر مسیر رشد افراد و نوع انتخابشان تأثیر می‌گذارد. ضمناً این عوامل در تعامل با شرایط اقتصادی جاری، روند استخدام. قوانین استخدامی، پیشرفت‌های تکنولوژیکی. بازار کار و... هستند. امروزه، مسیر رشد شغلی افراد با توجه به اوضاع و احوال اقتصادی و اجتماعی تغییراتی کرده است به عنوان مثال، تعداد علاقه‌مندان به رشته‌های حسابداری، کامپیوتر (سخت‌افزار و نرم‌افزار) زیاد شده و دلیل آن نیز می‌تواند آینده‌نگری در انتخاب مسیر شغلی باشد.

دلایل توسعه مسیر رشد شغلی

سازمان‌ها از برنامه‌های توسعه مسیر رشد شغلی به دلایل متعددی حمایت می‌کنند و آنها را به اجرا می‌گذارند که مهم‌ترین آنها عبارتند از^{۲۳}:

۱- کسب اطمینان از استفاده بهینه از استعداد‌های ذاتی (بالقوه) افراد و حمایت از کارکنان برای ارتقای سطح کیفی شغل و حرفه‌شان
۲- کسب اطمینان از این که تمامی اقلیت‌های نیروی کار جامعه نیز فرصتی برای رشد و ترقی خویش می‌یابند.

۳- بهبود در توانایی سازمان به منظور جذب و نگهداری نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل سازمان و به‌پیروزی و بهسازی استعدادها و توانایی‌های آنها

۴- تأمین اهداف فردی و سازمانی به‌طور همگام

آنها نیز مفیدند. یکی از مسؤولیت‌های مقدماتی مدیران منابع انسانی در این زمینه، ارزیابی افراد است برای یافتن پاسخ‌هایی برای پرسش‌های زیر:
۱- توان بالقوه افراد تا چه میزان است؟
۲- توان مطلوب افراد باید چه میزان باشد؟
۳- تا چه میزان از توان بالقوه به‌صورت بالفعل بهره می‌جویند.
۴- برای کسب توان مطلوب چه میزان رشد و توسعه نیاز دارند؟

توسعه مسیر رشد، جزئی از توسعه کل سیستم سازمانی است و بالطبع تحت تأثیر عوامل متعددی نیز می‌باشد که از آن جمله می‌توان به تعامل عوامل اقتصادی، اجتماعی و روانی اشاره کرد:

عوامل روانی: مواردی از قبیل علائق (تمایلات)، نگرش‌ها، خود شکوفایی (خود باوری) و هنجارها، تأثیر مستقیمی بر روی گرایش‌ها دارند. افراد اغلب مسیری از مسیرهای رشد شغلی را انتخاب می‌کنند که قادر باشد نیازها و تمایلات شخصی و اجتماعی آنها را تا حد رضایت‌بخشی برآورده سازد. به‌عنوان نمونه: فردی که بسیار اجتماعی و مردمی است و نیاز شدیدی به جمعی زیستن و با دیگران معاشرت کردن دارد ممکن نیست شغلی را بپذیرد که به‌طور دائم در یک محیط بسته به‌دور از سایرین انجام می‌پذیرد.

عوامل اقتصادی و اجتماعی: مواردی از قبیل پایگاه اجتماعی - وضعیت اقتصادی، شرایط خانوادگی،

۲۳- این دلایل را می‌توان به‌عنوان اهداف توسعه مسیر رشد نیز ذکر نمود.

و ترقی حرفه‌ای را برای کارکنان فراهم می‌کند و اطمینان می‌یابد که توانایی‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های فنی و مدیریتی افراد منطبق با نیازهای سازمان است.

در مقابل، توسعه مسیر رشد فردی بر حمایت از افرادی تأکید دارد که به شناسایی اهداف عمده شغلی و تعیین نیازهای رسیدن به آن اهداف می‌پردازد. بنابراین توسعه مسیر رشد فردی به دنبال تعیین راه رشد و ترقی حرفه‌ای فرد است. در حالی که توسعه مسیر رشد سازمانی در پی برقراری پیوند میان توانایی‌های افراد با نیازهای سازمانی است. البته، هر دوی این نگرش‌ها ارزشمندند زیرا توسعه مؤثر مسیر رشد در گرو برنامه‌ریزی دقیق توسعه از هر دو نقطه نظر فردی و سازمانی است، تا فرد قابلیت‌ها، توانایی‌ها و ارزش‌های حرفه‌ای خود را شناسد قادر نخواهد بود که مسیر رشد شغلی مناسب خود را انتخاب کند و تا سازمان نتواند میان توانایی‌های بالقوه افراد با نیازهای شغلی و حرفه‌ای خود پیوندی مستحکم برقرار نماید تهیه و تنظیم هرگونه برنامه‌ای برای تعیین مسیرهای شغلی و توسعه آنها در سطح کل مجموعه باشکست روبرو خواهد شد.

برنامه‌های توسعه مسیر رشد شغلی

از آنجایی که برنامه‌های تنظیمی برای توسعه مسیر رشد در سطح فردی و سازمانی طیف وسیعی از فعالیت‌ها و رفتارهای منابع انسانی را به خود اختصاص می‌دهد، در دهه‌های اخیر بسیار مورد توجه سازمان‌های دولتی و خصوصی قرار گرفته‌اند و از آنجا که نتایج مثبت این برنامه‌ها به نفع فرد و

۵- جلوگیری از فرسودگی زودرس کارکنان و مهجور شدن آنها

۶- پرورش روحیه نوآوری و کارآفرینی در سازمان

۷- پذیرش مسؤلیت‌های اجتماعی و رعایت دقیق آنها

۸- تشویق و توجه به نقاط استراتژیک در ترقی شغلی و پیشرفت حرفه‌ای

۹- کاستن از هزینه فرصت از دست رفته و صرفه‌جویی مالی برای سازمان

۱۰- برداشتن گام‌های مؤثری برای رفاه افراد

۱۱- تشویق و توجه به نگرش سیستمی و اقتصادی در مدیریت

۱۲- بهبود ارزیابی عملکرد و بهره‌گیری هرچه مطلوب‌تر از آن

۱۳- تهیه، تدوین و اجرای برنامه‌های مؤثر شغلی و حرفه‌ای

توسعه مسیر رشد فردی و سازمانی

مطالعه پیرامون مسیر رشد و توسعه آن باید از دو نقطه نظر فردی و سازمانی مورد توجه قرار گیرد. به عبارتی می‌توان در دو سطح فردی و سازمانی برنامه‌های توسعه مسیر رشد را طراحی و اجرا کرد. از نقطه نظر سازمانی، توسعه مسیر رشد شامل طراحی مسیرهای مختلف رشد و ترقی شغلی موجود در سازمان، شناسایی نیازهای شغلی، تأمین مشاغل مورد نیاز برای تکمیل مسیرهای ناقص و مواردی از این قبیل می‌شود. مدیریت در این زمینه، اطلاعات مورد نیاز را جمع‌آوری کرده، زمینه رشد

جدول شماره ۲: برنامه‌های توسعه مسیرهای رشد شغلی و میزان استقبال مؤسسات و سازمان‌ها از آنها

رتبه	برنامه‌های ارائه شده	درصد کاربرد
۱	برنامه آموزش در منازل (از طریق رسانه‌های گروهی)	۹۵٪
۲	پرداخت شهریه (گذراندن دوره‌های آموزشی در خارج از سازمان)	۹۱
۳	برگزاری سمینارهای مدیریتی (با مشارکت دانشگاه‌ها)	۸۶
۴	بررسی منظم و دوره‌ای نقاط ضعف و قوت کارکنان	۶۷
۵	تعیین و واگذاری پُست‌ها و مشاغل جدید	۶۷
۶	ارائه مشاوره قبل از بازنشستگی	۶۷
۷	ارائه مشاوره با استفاده از روش‌های ارزیابی عملکرد	۶۵
۸	برآورد و برنامه‌ریزی نیروی انسانی	۵۹
۹	ارائه مشاوره برای کارکنان در حین خدمت	۵۲
۱۰	گردش (چرخش) مشاغل به منظور توسعه مسیر رشد	۵۰
۱۱	ارائه مسیرهای رشد و تشریح هریک از آنها	۴۸
۱۲	برنامه‌ریزی به منظور جایگزینی نیروی انسانی	۴۸
۱۳	ارائه برنامه‌های ارتقای شغلی	۴۳
۱۴	برگزاری سمینارهای (و کارگاه‌های) عملی مدیریت مسیر رشد	۳۸
۱۵	ارائه برنامه‌های آشنایی با کامپیوتر در راستای برنامه	۳۸
۱۶	ارائه مشاوره با استفاده از مشاوران متخصص و مجرب	۳۷
۱۷	برنامه‌ریزی و اجرای کارگاه‌های عملی و خودارزیابی	۳۷
۱۸	برنامه آشنایی با نحوه گذر از مقطع شغلی میانی به نهایی	۳۷
۱۹	برنامه کارگاه‌های عملی به منظور آشنایی با خط‌مشی زندگی کاری	۳۵
۲۰	آموزش سرپرستان از طریق مشاوره مسیر رشد	۳۱
۲۱	ارائه برنامه‌های بلندمدت مسیر رشد برای مدیران	۲۹
۲۲	ارائه مشاوره قبل از اجرای نقل و انتقالات پرسنلی	۲۴
۲۳	تشریح نزدیکان ترقی شغلی برای کارکنان و کارشناسان	۲۰
۲۴	غنی‌سازی مشاغل مدیران و کارشناسان	۲۰
۲۵	گردش سیستماتیک مشاغل سرپرستی	۱۹

سازمان است مورد حمایت و تأیید هر دوی آنها قرار گرفته و از این برنامه‌ها برای توسعه مسیر رشد فردی و سازمانی استفاده می‌شود.

برخی سازمان‌ها برنامه‌های خود را تنها برای مشاغل رسمی تنظیم کرده‌اند، اما برخی دیگر برای تمامی مشاغل رسمی و غیر رسمی تهیه و تدوین نموده‌اند.

در اینجا یادآوری این نکته لازم است که هرگز نباید کاملاً امیدوار بود که برنامه‌های تنظیمی در عمل موفقیت‌آمیز خواهند بود بلکه با اجرای این برنامه‌ها در سازمان‌ها و مؤسسات مختلف مشاهده شده است آنچه بر روی کاغذ به عنوان برنامه نوشته شده با آنچه در عمل پیاده می‌شود تفاوت‌هایی دارد. هنگامی ما به موفقیت دست می‌یابیم که فاصله (اختلاف) میان برنامه تنظیمی با برنامه اجرایی کم باشد. ضمناً میزان استقبال از آنها نیز درصد قابل قبولی را به خود اختصاص دهد.

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌کنید، ۲۵ نوع از برنامه‌های متنوع توسعه مسیرهای رشد در سطح سازمان‌ها و مؤسسات دولتی و خصوصی اجرا شده که میزان استقبال و درصد کاربرد آنها طیفی را از حداقل ۱۹ درصد تا حداکثر ۹۵ درصد تشکیل می‌دهد. همان‌طور که جدول نشان می‌دهد اغلب برنامه‌های توسعه با تأکید بر آموزش نیروی انسانی، ارائه مشاوره و راهنمایی شغلی و حرفه‌ای و طراحی مجدد مشاغل به مورد اجرا گذارده می‌شود. البته با در نظر گرفتن تفاوت‌های فرهنگی میان ملل و سایر عوامل درصدها متفاوت است و نمی‌توان نتایج به دست آمده را برای تمامی جوامع و کشورها

لازم پیرامون اهداف مسیر رشد، برنامه‌های توسعه مسیرها، استراتژی‌ها و رویه عمل‌های اجرایی آن را برای کارکنان مطرح کند و در مراحل مختلف مسیر ترقی شغلی و حرفه‌ای‌شان آنها را هدایت و راهنمایی نماید.

۴- کارگزار مرجع^{۲۷}: مدیر در نقش کارگزار مرجع، عاملی است که کارکنان برای یافتن پاسخ‌هایی برای پرسش‌های مجهول خود و روشن شدن مسیر حرکتشان بدان مراجعه می‌کنند و از تجربیات او بهره‌کافی می‌برند. مدیر در این نقش، مرجعی است که در همه حال به یاری و حمایت کارکنان می‌شتابد و از هیچ‌گونه کمکی دریغ نورزیده، همواره پشتیبان آنهاست.

نقش رایزنی و رایزن خردمند^{۲۸} در توسعه مسیر رشد

مدیر در هریک از این نقش‌های چهارگانه به‌عنوان مربی-ارزیاب-مشاور و مرجع می‌تواند در شناساندن هرچه بهتر مسیرهای رشد، اهداف، استراتژی‌ها، خط‌مشی‌ها و برنامه‌های اجرایی آن، نقش اساسی و حیاتی داشته باشد. اما در بیشتر مواقع مشاهده می‌شود که مدیران از تخصص، دانش و تجربه افرادی در این زمینه بهره می‌گیرند که این افراد به رایزنان خردمند معروف‌اند. رایزن خردمند در سازمان کسی است که دارای

تعمیم داد اما می‌توان از تحقیقات و تجربیات آنها بهره جست و نتایج آنها را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد.

نقش‌های مدیران در توسعه مسیر رشد شغلی کارکنان

ارائه مشاوره مسیر رشد توسط مدیران بخش مهمی از توسعه و برنامه‌های اجرایی آن را به خود اختصاص می‌دهد. این مشاوره‌ها از سوی مدیران در قالب موارد زیر مطرح می‌شوند:

۱- مربی^{۲۴}: مدیر در نقش مربی آنچه را که کارکنان باید برای انجام بهینه امور در عمل بیاموزند، بدانها آموخته، با دادن اعتماد به نفس و دقت عمل به آنها زمینه را برای شناخت هرچه بهتر مسیر رشد شغلی طی این مسیر بدون هیچ‌گونه مشکلی فراهم می‌آورد.

۲- ارزیاب^{۲۵}: مدیر به‌عنوان یک ارزیاب می‌تواند با مشاهده دقیق نحوه عمل کارکنان به ارزیابی عملکردهای آنها پرداخته و با تشخیص نقاط ضعف و قوت آنها، رفتار و عملکرد صحیح برای رسیدن هرچه سریع‌تر و مطلوب‌تر به اهداف شغلی را بیان کند.

۳- مشاور^{۲۶}: مدیر در این نقش قادر است اطلاعات

24- Coach

27- Referral Agent

25- Appraiser

28- Mentoring & Mentor

26- Advisor

مدت آنها افزایش دهد. بدین منظور و برای گسترش روزافزون تفکر مسیریابی در سطح فردی و سازمانی می‌توان استراتژی‌ها و تدابیری را اتخاذ کرد و به‌مورد اجرا گذارد.

دو دلیل عمده برای این استراتژی‌ها به شرح زیرند:

۱- دلیل اول: این استراتژی‌ها به روشن شدن عملکرد مطلوب شغلی کمک می‌کند و نحوه بهبود کارایی و اثربخشی فردی و سازمانی را تشریح می‌نمایند و عوامل مؤثر در کسب عملکرد بهتر را بیان می‌کنند.

۲- دلیل دوم: این استراتژی‌ها، راه کسب موفقیت را به مدیر نشان می‌دهند و با ارائه اطلاعات دقیق پیرامون مشاغل و مسیرهای رشد حرفه‌ای به افراد، کارایی آنها را افزایش می‌دهند و موفقیت مدیر را در امر مدیریت تضمین می‌کنند. به‌منظور گسترش و ترویج مسیرهای رشد، استراتژی‌ها و تدابیر گوناگونی با استفاده از تجارب مشاوران، مدیران و رایزنان خردمند ارائه گردیده که ما برخی از مهم‌ترین آنها را تحت عنوان پیشنهادهایی برای گسترش مسیر رشد شغلی مطرح می‌کنیم:

۱- برقراری سیستم خودارزیابی مطمئن و اتصال آن به این مفهوم که «بهترین کار و رفتار شغلی کدام است؟»: یک موضوع مهم در کسب موفقیت شغلی در شناخت دقیق بهترین افعال و رفتارهای

اختیار، منابع و کاردانی شخصی است و به پرورده خود علاقه و دلبستگی دارد. او پرورده خود را انسانی در خور توجه می‌یابد و برای پیشرفت وی معیارهای بلند بالایی پدید می‌آورد. او فرد با تجربه‌ای است که با شناخت دقیق توانایی‌ها و قابلیت‌های کارکنان آموزش‌ها و مشاوره‌های ویژه‌ای را ترتیب داده سطح کیفی کار آنها را به‌طور سیستماتیک و منظم ارتقاء می‌بخشد. روش او یعنی «رایزنی» همانا ارائه مشاوره از طریق تحریک کارکنان به انجام فعالیت‌های محوله به‌طور مستمر و با بازده کمی و کیفی مطلوب است.

«مانلی» کارشناس آزموده برنامه‌های آموزش مسیرهای شغلی می‌گوید: سازمان‌ها باید برای پرورش و آماده کردن رایزنان خردمند، برنامه‌های ویژه‌ای را آماده و اجرا کنند و تأکید نمایند که چنین پیوندی سازمانی را ارج می‌نهند. او می‌گوید: هیچ شاهدی نداریم که نشان دهد عدم وجود رایزن خردمند مانع از پیشرفت شغلی می‌شود. شاید رایزنی خردمندانه همیشه کاربرد نداشته باشد ولی این یک حقیقت آشکار است که وی می‌تواند کامیابی را در افراد پیروانند و رشد دهد.

استراتژی‌ها و تدابیر گسترش مسیر رشد شغلی^{۲۹}

طراحی مسیرهای مختلف رشد شغلی زمانی سودمند و با صرفه خواهد بود که احتمال موفقیت افراد را در زمینه کسب اهداف شغلی کوتاه و بلند

میزان تعاملات را در شرایط مختلف کنترل کرد.

۶- یافتن بهترین و مناسب‌ترین سازمان: همواره باید میان قابلیت‌ها و ویژگی‌های افراد از یک سو و جو و محیط سازمان از سوی دیگر تناسبی منطقی برقرار باشد، در غیر این صورت نه فرد برای سازمان مفید خواهد بود و نه سازمان متناسب برای فرد، به‌عنوان مثال: فردی که چالش در کار را می‌پسندد هیچ‌گاه سازمانی که دارای وظایف تکراری و روتین است برای او جذاب نخواهد بود.

۷- ارزیابی خصوصیات اخلاقی در پیشرفت‌های احتمالی: در اینجا این پرسش مطرح می‌شود که به چه قیمتی می‌خواهیم ارتقا یابیم؟ آیا به قیمت زیر پا گذاشتن خصوصیات اخلاقی، بی‌توجهی به مسئولیت اجتماعی و معیارهای ارزشی؟ مطمئناً پاسخ خیر است زیرا می‌دانیم ارتقا در مشاغل بی‌ارزش و غیراخلاقی و همچنین ارتقای غیراخلاقی و بی‌ضابطه در مشاغل، به مسیر رشدشغلی ما آسیب رسانده، شخصیت فردی و اجتماعی ما را زیر سؤال خواهد برد.

۸- تعیین نوع و نحوه رشد در مشاغل: رشد شغلی و حرفه‌ای می‌تواند به روش‌های مختلفی مانند گردش در مشاغل، توسعه افقی مشاغل (گسترش شغلی) یا توسعه عمودی مشاغل (غنی‌سازی شغلی) انجام گیرد. در این زمینه مدیر باید با در نظر گرفتن ویژگی‌های فرد از یک سو و شرایط سازمانی از سوی دیگر مطلوب‌ترین آن را انتخاب

شغلی و تبیین اهداف و برنامه مسیر رشدشغلی بر مبنای آن می‌باشد که این مهم با برقراری سیستم خودارزیابی دقیق عملی می‌شود.

۲- کسب عملکرد مناسب شغلی و سازمانی به‌طور پیوسته و مداوم: اساس ارتقاء در مسیر رشد و پیشرفت در آن بر پایه صلاحیت فنی و شایستگی تخصصی است که عملکرد شغلی و سازمانی تابعی از آنهاست.

۳- کمک به موفقیت مدیران (یا سرپرستان) از طریق انجام بهینه امور: در این صورت نمره ارزیابی عملکرد بالایی را از جانب او کسب خواهید کرد که این امر به ارتقای سریع‌تر شما منتهی می‌شود.

۴- کارکردن «با» و «برای» یک مسئول ارشد (عضو کلیدی): مطالعات نشان می‌دهد که یکی از بهترین موقعیت‌ها و فرصت‌ها برای ارتقای سازمانی در کار با یک عضو کلیدی و بهره‌گیری از دانش و تجربیات او نهفته است.

۵- بهره‌گیری مناسب از شبکه ارتباطات: تعامل و ارتباط منطقی می‌تواند درب جدیدی را در سازمان به روی فرد بگشاید که برپینش و اطلاعات او می‌افزاید اما در مقابل، گشوده شدن درب جدید می‌تواند تقاضاها را نیز افزایش دهد، قدرت انطباق‌پذیری فرد با سازمان و محیط آن را کاهش دهد و فرد را به سمت نقطه کور هدایت کند که برای پیشگیری از بروز چنین حادثه‌ای باید نوع و

و به مورد اجرا گذارد.

این طریق است که هنجارها، ارزش‌ها و باورهای سازمانی را به‌عنوان موازین اخلاقی پذیرفته و رعایت می‌کنند.

۹- یافتن رایزنی خردمند یا مشاور معتبر^{۳۰}:

رشد شغلی و ارتقا در مسیر، به افرادی بستگی دارد که قادرند با ایجاد روحیه مضاعف و انگیزه برتری‌جویی و بلند همتی در شما، سطح کیفی کارت‌تان را به‌طور منظم و سیستماتیک ارتقا بخشند و حامی (پشتیبان) شما در مسیر رشد شغلی باشند.

۱۳- موفقیت‌ها را بزرگ و شکست‌ها (ناکامی‌ها)

را کوچک جلوه دادن: افراد موفق همواره آموخته‌اند که درباره روزهای بد و ناکامی‌ها بعد از آن صحبت کنند و موضوع را رقیق و بی‌ارزش جلوه دهند ولی در مورد روزهای خوب و خوش و کامیابی‌های آینده، پیش از رسیدن به آن صحبت کرده و اغراق نمایند و ارزش موضوع را بیش از آنچه هست، بنمایانند.

۱۰- تشخیص به‌موقع و اجرای دقیق انتقال مرحله

به مرحله مسیر رشد شغلی: توسعه مسیر رشد، زمانی مطلوب خواهد بود که انتقال فرد در مسیر رشد شغلی از مرحله‌ای به مرحله بعد به درستی انجام پذیرد و سازمان، زمان و نحوه اجرای انتقال را دقیقاً تشخیص داده و به مرحله اجرا گذارد.

۱۴- مستندسازی تمامی افعال (اقدامات) و

تصمیمات: سیستم ضبط و ثبت امور را تهیه و تنظیم نمایید زیرا این عمل در ارزیابی عملکردتان مفید و مؤثر خواهد بود.

۱۱- بهره‌گیری مناسب از فرصت‌ها برای پیشرفت

شغلی: تثبیت موقعیت و در کنار آن برداشتن گام‌های مؤثرتر برای رشد و پیشرفت شغلی و حرفه‌ای از طریق شناسایی فرصت‌ها و موقعیت‌های جدید و بهره‌برداری مناسب از آنها میسر می‌باشد. همواره باید در انتظار موقعیت‌ها بود و از محدودیت‌ها و تهدیدات نهراسید.

۱۵- کسب اطلاعات پیرامون مشاغل هم سطح و

هم‌تراز شغل فعلی: این عمل قدرت مانور شما را در مسیر رشد شغلیتان افزایش می‌دهد و می‌تواند از طریق تغییر شغل و یا جابه‌جایی در پروژه‌ها یا گروه‌های حرفه‌ای انجام گیرد.

۱۲- اجرای دقیق آداب معاشرت و موازین

۱۶- ارزیابی کامیابی‌ها و ناکامی‌ها: سعی کنید

پس از طی هر مرحله‌ای از مسیر شغلی درباره اعمال و افعال و رفتار خود در آن مرحله بازنگری

اخلاقی: افراد در سازمان‌ها فرهنگ غالب سازمانی را می‌پذیرند و خود را با آن اجتماعی می‌سازند و از

۲۱- رقابت سالم اصل بقا و پیشرفت: جهت ارتقا و رشد در مسیر شغلی باید همواره موقعیت شغلی و حرفه‌ای رقبایان را برآورد کنید و در تلاش باشید تا حتی‌الامکان از آنها پیشی بگیرید. در غیر این صورت امید چندانی به رشد و پیشرفت شما نیست.

۲۲- بهره‌گیری از مشاوره در طراحی مسیر رشد شغلی: رایزنان خردمند که قبلاً پیرامون آنها صحبت کردیم و مشاورین آگاه و دلسوز در زمینه مسیرهای رشد شغلی، با داشتن دانش و بینش کافی پیرامون کلیه مشاغل موجود در سازمان و فضای آن و نحوه رشد در آنها می‌توانند بهترین همیار فکری شما در طراحی مسیرتان باشند.

۲۳- بهره‌گیری از بخت و اقبال: به امید بخت و شانس نباشید و برنامه کاری خود را متکی بدان نکنید ولی هرگاه اقبال به در خانه شما آمد، سریعاً پس از بررسی عقلایی آن وقت را هدر نداده و به نحو احسن از آن به نفع خودتان بهره‌برداری کنید.

۲۴- شنود مؤثر، نگرستن و تفکر منطقی، سپس اجرای دقیق امور: خوب شنیدن پایه مهارت ارتباطی است، نگرستن دریچه‌ای است برای معلوم شدن مجهولات، تفکر منطقی سرمایه انسان است و بالاخره اجرای صحیح امور نیز کامیابی و موفقیت را در پی خواهد داشت. در تمامی شرایط

داشته، نکات مثبت و منفی آن را ارزیابی کنید و از آن برای آینده درس بگیرید.

۱۷- روشن کردن جو و محیط کار: با نمایان‌تر ساختن شرایط و اوضاع کاری قادر خواهید بود تا توجه بالادستان و سایر افراد کلیدی و بانفوذ سازمان را به خود جلب کنید.

۱۸- اجتناب از پذیرش شرح شغل محدود: افراد موفق غالباً شرح شغل خویش را نوشته و محدوده کار خود را تعیین می‌کنند، به عبارتی شغل آفرینی می‌کنند. و از پذیرش شرح شغل محدود پرهیز می‌کنند.

۱۹- انتخاب مسیر درست ارتقاء و پیشرفت: سازمانی را بیابید که مناسب‌ترین شرایط را برای ارتقا در مسیر رشد پیش روی شما قرار دهد و مسیری از مسیرها را برگزینید که به کمال حرفه‌ای موردنظران منتهی شده، پیشرفت شغلی و سازمانی را برای شما به ارمغان آورد.

۲۰- تربیت جانشین^{۳۱}: این موضوع زمانی مشکل است که هیچ‌کس شغل شما را نمی‌پذیرد و یا کسی متناسب آن در سازمان نیست. در اینجا سعی شما باید این باشد که برای ارتقای هرچه سریع‌تر در مسیر رشدتان جانشینی مناسب برای شغل فعلی‌تان یافته و یا تربیت کنید.

آنها را به یاد داشته و به کار برید.

درجهت انطباق هرچه بیشتر نیازهای سازمان با توانایی‌های افراد برداشت.

۲۵- تشخیص کمال شغلی و حرفه‌ای (قله)

موفقیت): افراد باید مأموریت‌های متناسب با اهداف و استراتژی‌ها را تدوین کنند. این عمل به کسب موفقیت بیشتر آنها در کار کمک کرده و قله موفقیت و کمال حرفه‌ای را برای آنها آشکار می‌کند.

۲۸- تغییر دوره‌ای مشاغل^{۳۴}: به منظور تشویق کارکنان و در راستای تداوم بخشیدن به امر آموزش افراد، آنها را می‌توان به‌طور دوره‌ای در مشاغل همگون و همسانی که در یک مسیر شغلی قرار دارند، گردش داد. این تغییر، شناخت افراد را پیرامون مشاغل مختلف سازمانی و نحوه رشد در هریک از آنها افزایش می‌دهد.

۲۶- تداوم بخشیدن به امر آموزش و به‌روزی:

فعالیت‌هایی که در زمینه توسعه برنامه‌های آموزشی و به‌روزی نیروی انسانی در سطح سازمان ارائه می‌شود بردانش شغلی و بینش حرفه‌ای افراد افزوده، موانع، محدودیت‌ها، تهدیدات و فرصت‌های موجود در مسیرهای رشد شغلی را هرچه بیشتر برای آنها آشکار می‌کند.

۲۹- تشکیل کارگاه‌های عملی توسعه مسیر

رشد^{۳۵}: با روشن تر شدن ارزش و اهمیت تشکیل کارگاه‌های گروهی در زمینه برنامه‌ریزی مسیر رشد و توسعه آن در دهه‌های اخیر، مدیران تمایل زیادی به گسترش آنها پیدا کرده‌اند. در این کارگاه‌ها، مدیران، سرپرستان و کارکنان پیرامون مسائل و مشکلات برنامه‌ریزی مسیرهای رشد و توسعه آنها در سطح سازمان به بحث و تبادل نظر می‌پردازند و در انتها برای هریک پاسخی گروهی می‌یابند.

۲۷- طراحی مشاغل جدید^{۳۲} همراه با طراحی

مجدد مشاغل^{۳۳}: اگر سازمان با تراکم شغلی روبه‌رو نباشد، طراحی مشاغل جدید می‌تواند راهی برای تکمیل تر کردن مسیرهای رشد شغلی باشد. ضمناً با طراحی مجدد مشاغل موجود نیز می‌توان گامی

32- Design of New Jobs

34- Periodic Job Changes

33- Jobs Redesign

35- Career Development Workshops

منابع و مأخذ

- 1- Andrew J. DuBrin, R. Duane Ineland and Clifford Williams "Career Management and Development" organization and Management - 1989 pp. 504-618
- 2- Douglas T. Hall "Careers in organizations" - 1976. PP. 200-1
- 3- Tom Jackson and Alan Vitberg "career Development" 1987. p. 57
- 4- Edgar H. Schein "Career Dynamics" 1978. PP. 40-46
- 5- S. Gould "Career Planning in the organization" Human Resource Management, -1978. PP. 8-12
- 6- E.H. Burack and N. Mathys "Career Ladders, pathing and planning: Some Neglected Basics" Human Resources Management -1979. PP.2-8
- 7- Jeffrey H. Greenhaus "Career Management"- 1987. PP. 6-7
- 8- J.V. Holland, Making Vocational choices "A Theory of Careers"- 1973. PP. 113-117
- 9- Edgar H. Schein "Individuals and Careers" in Handbook of organizational Behavior- 1987. PP. 155-157
- 10- Daniel C. Feldman "Careers in organizations" Journal of Management- 1989. PP.135-156
- 11- H. Kaufman, "Obsolescence and professional Career Development" - 1974
- 12- Robert Kreitner and Angelo Kinicki "Organizational Behavior" - 1992. PP. 307-302
- 13- Stephen P. Robbins and David A. Decenzo "Career Development", Human Resource Management"- 1988. PP. 276-297
- 14- Frank W. Archer "Charting a Career course" Personnel journal Vol. 62, April 1984, PP. 62-63
- 15- Gene W. Dalton and Paul H. Thomson "Novations: Strategies for Career Management.
- 16- Zey Michael G. "Mentor programs: Making the Right Moves" personnel Journal, Vol. 64 February 1985, P.56
- 17- Donald E. Super and Douglas T. Hall "Career Development: Exploration and planning" Annual Review of psychology- 1978- PP. 360-362
- 18- James W. Walker "Let's Get Realistic about Career paths" Human Resource

Management- 1976- P.6

- 19- **Irvin R.Schwartz** "*Self-Assessment and Career planning: Matching Individuals and organizational Goals*" personnel Journal, January- February 1979- PP.48-49.
- 20- **Donald F.Harvey and Donald R.Brown** "*An Experiential to organization Development*" -1988- PP. 226-228