

# بررسی مداخله‌ها و پیش‌ران‌های راهبرد مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۸۸/۱۲/۲

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۹/۳/۸

سریننی واس آر. کاندولا\*

ترجمه: غلام جاپلقیان

## چکیده:

مدیریت مسیر شغلی، جایگاه ویژه‌ای در شیوه‌ی کار و چارچوب کلی مدیریت عملکرد دارد. مدیریت مسیر شغلی منبع عظیمی است که کارکنان آرمان‌های مسیر شغلی خویش را عملی می‌کنند و مهارت، علائق و ارزش‌های خویش را با سازمان همسو می‌کنند. مدیریت مسیر شغلی، ابزار ضروری سازمان است؛ زیرا به کارکنان در کسب اهداف سازمانی کمک می‌کند هدف اصلی راهبرد مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان، مدیریت مقاصد دوگانه‌ی توسعه‌ی مسیر شغلی است. مقصد اول، اثرگذاری توسعه‌ی مسیر شغلی بر تأمین نیازهای انگیزشی بالاتر کارکنان، مانند عزت نفس و خود شکوفایی است. مقصد دوم، از این ترکیب انگیزشی، برای افزایش عملکرد کارکنان و اثربخشی سازمانی و تداوم رشد به شکل طبیعی استفاده می‌شود. با توجه به این هدف و محک‌زنی شیوه‌ی کار توسعه‌ی مسیر شغلی، دو مداخله در این مقاله مطرح می‌گردد تا راهبرد مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان در سازمان‌ها با کمک آن‌ها عملی شود. مداخله‌ی اول به مفهوم‌سازی، توسعه، اجرا، و ارزیابی برنامه‌ی توسعه‌ی مسیر شغلی توجه دارد. مداخله‌ی دوم به عامل بزرگ‌تر یعنی استفاده از توسعه‌ی مسیر شغلی برای نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد می‌پردازد. هر کدام از مداخلات از ۱۰ پیش‌ران تشکیل شده‌است.

## کلید واژه‌ها:

مدیریت عملکرد، راهبرد مسیر شغلی، شایستگی‌های شغلی، خود ارزیابی.

۱. این مقاله ترجمه قسمتی از فصل سوم کتاب ذیل است:

Kandula, Srinivas R. (2007), *Performance Management: Strategic, Intervention, Drivers*, New Delhi, Prentice- Hall of India. (Republished in paperback in 2008 by phi Learning)

\*. مدیر منابع انسانی شرکت فناوری ارتباطات ساسکن با مسئولیت محدود واقع در شهر بانگالور کشور هندوستان.

**مقدمه**

اگر چه مسیر شغلی در مدیریت افراد، موضوعی قدیمی محسوب می‌شود ولی افزایش تلاش‌های اخیر و استفاده‌ی اهرمی از انواع نظام مدیریت انسانی، دوباره توجه‌ها را به مدیریت مسیر شغلی جلب کرده است. قابل ذکر است که توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی، هم فرصت و هم تهدید بزرگی برای اثربخشی سازمانی قلمداد می‌شود. در صورت مدیریت درست و نظام‌مند مسیر شغلی، کارکنان تشویق می‌شوند و عملکرد آنان افزایش می‌یابد. اما اگر سوء مدیریت شود؛ موجبات سرخوردگی نیروی کار و به عدم تناسب مهارت و شغل منجر می‌شود.

مدیریت مسیر شغلی، جایگاه ویژه‌ای در شیوه‌ی کار و چارچوب کلی مدیریت عملکرد دارد. در مدیریت عملکرد مسیر شغلی، نیازهای عزت نفس و خودشکوفایی کارکنان بر آورده می‌شود و راهبردی عملی است که موفقیت فرد و سازمان را با یکدیگر تأمین می‌کند. مسیر شغلی یکی از راهبردهای مدیریت عملکرد است که به دو اصل گسترده اما ویژه وابسته است. اول این که مسیر شغلی باید به نحوی مدیریت گردد که کارکنان به بهبود استعداد خویش تشویق شوند تا بالاترین عملکرد خویش را جدای از تأمین اهداف سلسله مراتبی فردی، کسب نمایند. دوم، سازمان باید مدیریت مسیر شغلی را به عنوان راهبردی کار ساز به کار گیرد تا با هم‌سویی افقی و عمودی پیشرفت‌های فرد در سازمان، به نوآوری و رشد سازمانی دست یابد. چالش‌ها در این بافت آن است که چه باید کرد تا این اصل دوگانه‌ی راهبرد مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان را در دوران پیدایش ساختارهای سازمانی باریک و گسترده، که فرصت‌های رشد عمودی کمتری به افراد می‌دهند، عملی کنیم. در این مقاله، راه‌حلهایی برای غلبه بر این موضوع مطرح می‌شود و سازمان‌ها و مدیران را جهت طرح راهبرد مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان هدایت می‌کند. این مقاله در ابتدا مطالبی در خصوص چستی مسیر شغلی و اهمیت آن در نظام مدیریت عملکرد بیان کرده و در ادامه به تفصیل دو مداخله مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان را تشریح می‌کند.

**راهبرد مسیر شغلی در مدیریت عملکرد**

مسیر شغلی به مجموعه‌ی مشاغلی اطلاق می‌شود که فرد در طول زندگی شغلی در یک سازمان یا سازمان‌های مشابه داشته است. در بافت مدیریت عملکرد، راهبرد مسیر شغلی به

تأثیرات مشترک فرد و سازمان در پرورش استعداد و نگرش فردی اطلاق می‌شود که دستیابی به نتایج فردی و سازمانی را به دنبال دارد. به عبارتی، راهبرد مسیر شغلی از مؤلفه‌های زیر تشکیل شده‌است:

- ۱- تلاش سازمان در شناسایی سابقه‌ی استعداد و نگرش کارکنان؛
- ۲- تلاش سازمان در هم‌سویی استعداد و نگرش کارکنان با جایگاه‌های سازمانی؛
- ۳- تلاش و توجه سازمان به نیازهای تکاملی کارکنان در حوزه‌های شناخته شده‌ی استعداد و نگرش؛
- ۴- تلاش سازمان برای تأثیرگذاری بر تلاش‌های سه‌گانه‌ی فوق برای دستیابی به اهداف سازمانی؛
- ۵- تلاش کارکنان برای ارزیابی خویش و شناسایی قوت و ضعف خود به لحاظ استعداد و نگرش؛
- ۶- تلاش کارکنان برای مدیریت خویش و تصدی جایگاه‌های سازمانی که بیشترین تناسب را با نگرش و استعداد‌های آنان دارند؛
- ۷- تلاش کارکنان در کسب پیشرفته‌ترین و ضروری‌ترین استعداد، مهارت و دانشی که در مسیر شغلی به آن نیاز دارند؛
- ۸- تلاش کارکنان برای پیشرفت در شغل و تصدی بالاترین جایگاه‌هایی که با مهارت‌ها و تأمین نیازهای انگیزشی آنان تناسب دارند.

### نیادهای راهبرد مسیر شغلی

مسیر شغلی در بافت مدیریت عملکرد صرفاً ترفیع یا پیشرفت عمودی کارکنان از پلکان سلسله مراتب سازمان نیست. راهبرد مسیر شغلی در بافت مدیریت عملکرد به اصول اساسی پرورش افراد در حوزه‌های تخصصی خویش و کسب نتایج برای سازمان و فرد توجه دارد. در این گفتمان، حرکت عمودی در سلسله مراتب سازمانی عرضی و برخوردار از شایستگی و دانش پیشرفته‌ی جوهری است. مسیر شغلی که بخشی از مدیریت عملکرد است شامل موارد زیر نیست:

- ۱- فقط حرکت عمودی از جایگاهی به جایگاه دیگر بدون پربارسازی شغل؛

- ۲- صرف حرکت عمودی در فواصل معین به عنوان بخشی از خط‌مشی سازمان بدون کسب دانش یا فربهی آنان (استعداد و نگرش)؛
- ۳- پیشرفت مسیر شغلی کارکنان مستقل از پیشرفت سازمانی؛
- ۴- ترفیع در مسیر شغلی به عنوان تنها مسئولیت کارکنان؛
- ۵- ترفیع مسیر شغلی کارکنان به مثابه یک نگرانی صرف سازمانی؛
- ۶- برنامه‌ریزی و توسعه‌ی مسیر شغلی بدون لحاظ کردن سوابق فردی با جایگاه‌های سازمانی؛
- ۷- تلاش ناکافی در کاربرد تأثیرگذار مدیریت مسیر شغلی برای دستیابی به تعالی عملکرد؛
- ۸- مدیریت توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی به عنوان فعالیت‌های مجزا.

### اهمیت راهبرد مسیر شغلی در مدیریت عملکرد

توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی، نقش برجسته‌ای در راهبرد کلان مدیریت عملکرد دارد. باید توجه داشت که مسیر شغلی یکی از هفت راهبرد مدیریت عملکرد است که به کسب هدف پیشرفت هم‌زمان سازمان و فرد کمک خواهد کرد. از منظر چشم‌انداز سازمانی، اگر نظام مسیر شغلی درست برنامه‌ریزی، توسعه و اجراء گردد می‌تواند نوآوری و عملکرد سازمانی را افزایش و میزان ریزش کارکنان را کاهش دهد؛ از سوی دیگر موجبات سازگاری سازمانی و بهینه‌سازی را فراهم آورده و تعهد و وفاداری کارکنان را ارتقاء می‌دهد.

#### اهمیت راهبرد مسیر شغلی

|                 |                       |
|-----------------|-----------------------|
| توسعه‌ی پیوسته  | دسترسی به اطلاعات مهم |
| تعیین شغل مناسب | افزایش تعهد           |
| مطلوبیت تلاش‌ها | سازگاری نیازها        |
| شایسته‌سازی     | خودارزیابی            |
| موفقیت‌انگیزی   | چابکی سازمانی         |

شکل شماره‌ی (۱): اهمیت راهبرد مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان

از منظر چشم انداز کارکنان، نظام مسیر شغلی خوب به آنان امکان می‌دهد که: نیازهای انگیزشی و نیازهای توسعه‌ای خویش را برآورده کنند؛ هنرهای شغلی خود را شناسایی و تقویت نمایند؛ به رشد شغلی خود سرعت ببخشند و عمر مسیر شغلی خود را مفهوم‌دار کنند؛ در نهایت این که، بتوانند بیشترین خشنودی شغلی و هماهنگی را در زندگی فراهم آورند. اگر نظام مسیر شغلی مدیریت نشود یا بد مدیریت شود، نه تنها در حوزه مدیریت عملکرد بلکه در کل سازمان، آشفتگی به وجود می‌آورد. در ادامه، برخی موضوعات بسیار مهم مطرح می‌گردد که بر اهمیت راهبرد مسیر شغلی در مدیریت عملکرد تأکید دارند:

### توسعه‌ی پیوسته

توسعه‌ی پیوسته‌ی افراد، زمانی امکان‌پذیر است که توسعه به‌طور نظام‌مند باشد و راهبرد مسیر شغلی به درستی اجرا گردد. این توسعه به شکل تکاملی و منطقی اتفاق می‌افتد. برای مثال، مسیر شغلی برنامه‌نویس رایانه، اگر به درستی ترسیم گردد، تبدیل آن به برنامه‌ی توسعه‌ی مفهوم‌دار مسیر شغلی، آسان خواهد بود. بدین وسیله ویژگی‌های رفتاری و استعدادهایی که برنامه‌نویس رایانه نیاز دارد تا در مسیرهای شغلی حرکت کند، قابل ترسیم است. لذا در حقیقت در نظام برنامه‌ریزی مسیر شغلی حرفه‌ای، ترسیم نگرش و استعداد، بیش از حرکت در مسیر جایگاه اهمیت دارد. برای کسب اثربخشی و تأثیر واقعی، رشد و توسعه‌ی کارکنان بیش از حرکت عمودی اهمیت دارد. راهبرد مسیر شغلی نظام‌مند کمک می‌کند شرایط توسعه‌ی پیوسته - که ستون تنومند مدیریت عملکرد است - ایجاد گردد.

### قرار دادن افراد مناسب در جایگاه مناسب

موفقیت پایانی مدیریت عملکرد از طریق افرادی حاصل می‌شود که نقش خویش را به خوبی ایفاء کرده باشند و برای آن شغل کاملاً مناسب باشند. برنامه‌ریزی مسیر شغلی، ورودی مهم و گام بسیار حساسی در تعیین جایگاه مناسب کارکنان در سازمان است. برنامه‌ریزی مسیر شغلی، شامل ارزیابی استعداد و نگرش کارکنان و هم‌سویی آن با وظایف و جایگاه‌های سازمانی است. این روند، به‌طور خودکار باعث می‌شود افراد در جایگاه‌های مناسب قرار گیرند.

### بهبود تلاش‌ها

وقتی کارکنان در جایگاه‌هایی قرار گیرند که مناسب با توانمندی آن‌هاست، با کمترین تلاش، معجزه می‌کنند. منظور این نیست که نباید سخت کوش باشند؛ در حقیقت افراد زمانی تلاش و سخت‌کوشی می‌کنند که استعداد آنان با کارشان مناسب باشد. در این صورت کارکنان متوجه نیستند که کار سخت یا تلاش آنان است که به بار می‌نشیند؛ زیرا کار برای آنان بسیار معمولی شده‌است. اما اگر بین مهارت و کار تناسب وجود نداشته باشد، افراد با وجود تلاش بسیار زیاد و سپری کردن روزها، هفته‌ها، ماه‌ها و یا سال‌ها تلاش، نتایج ناچیزی به دست می‌آورند.

### شایسته‌سازی

طبق ترتیب منطقی بالا، سازمان می‌تواند با استفاده از نظام توسعه و برنامه‌ریزی علمی مسیر شغلی، بین شایستگی‌های منابع انسانی تمایز قائل شود. برای این‌که فردی در کاری سرآمد همگان شود، دو اقدام باید انجام شود؛ اول این‌که فرد باید بین استعداد و نگرش خویش و شغلی که می‌خواهد دنبال کند هم‌سوئی ایجاد کند. دوم آن‌که فرد باید پیوسته با کسب استعداد، مهارت و دانش در کار یا مسیر شغلی پیشرفت کند. به یقین، انجام این دو امر ضروری کمک خواهد کرد تا افراد با شایستگی‌های خاص پرورش یابند. پی‌گیری این دو جنبه، بخش جدایی‌ناپذیر نظام مسیر شغلی خوب است.

### موفقیت انگیزشی

پیشرفت در مسیر شغلی یکی از منابع قدرتمند تأمین نیازهای انگیزشی بالاتر مانند عزت نفس است. یکی از موضوعات مهم در بیشتر سازمان‌های امروزی نیز همین است. بیشتر کارکنان می‌توانند نیازهای انگیزشی پائین‌تر مانند نیازهای بدنی، امنیتی و اجتماعی را تأمین کنند، اما فرصت‌چندانی در اختیار آنان نیست که نیازهای بالاتر را تأمین نمایند. کارکنانی که سازمان به آنان فرصت تأمین این نیازها را نمی‌دهد، برای تأمین آن به دنبال منابع بیرونی می‌روند. با توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی این امکان برای همه فراهم می‌شود تا

نیازهای بالاتر خود را تأمین کنند. لذا با مدیریت ساختار انگیزشی بالاتر کارکنان می‌تواند به اوج عملکرد در سازمان دست یابند.

### دست‌رسی به دانش بسیار مهم

عملکرد اثربخش سازمان تا حد زیادی فقط به کارکنانش بستگی دارد. عملکرد اثربخش کارکنان نیز نسبتاً به میزان دانش آنان بستگی دارد. وقتی راهبرد مسیر شغلی به شیوه‌ی علمی مفهوم‌سازی و اجرا شود، انباشت کارکنان آگاه را به دنبال خود خواهد داشت. اگر راهبرد عملکرد مسیر شغلی بنیان با زیرکی طراحی شده باشد، هریک از حرکت‌های عمودی و افقی کارکنان، ارتباط نزدیکی به ارتقا، و پرباری دانش پایه‌ی آنان خواهد داشت. مدیریت مسیر شغلی به دلیل نقش دانش آفرینی خود، جایگاه مهمی در چارچوب کل مدیریت عملکرد دارد.

### افزایش تعهد کارکنان

فقدان نظام مسیر شغلی منطقی و واقعی در سازمان، یکی از مؤثرترین عوامل ریزش نیرو است. کارکنان اگر در سازمان، فرصت رشد نداشته باشند، به دنبال فرصت‌های رشد در بیرون از سازمان خواهند بود. در نتیجه‌ی ریزش کارکنان، تأثیر منفی بر تعهد و روحیه‌ی کارکنان خواهد گذاشت. اگر ریزش نیرو پدیده‌ای روزمره گردد دست‌یابی حتی به عملکرد متوسط، دشوار خواهد بود. لذا توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی، راهبردی است که نه تنها برای کاهش میزان ریزش کارکنان بلکه برای افزایش تعهد کارکنان نیز می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. چرا که کاملاً مشخص است وقتی حرکت شغلی کارمند به روشنی ترسیم شود، ترک کار و یافتن کار جدید دشوار خواهد بود. ترسیم درست مسیر شغلی، تعهد و وفاداری کارمند به سازمان را تقویت می‌کند.

### هماهنگی بین نیازهای دوجانبه

تضاد ذاتی بین منافع کارفرمایان و کارکنان، موانع بسیاری در راه پیشرفت و نوآوری در سازمان به‌وجود می‌آورد، لذا هماهنگی عامل مهمی است که افزایش نوآوری و عملکردهای

بزرگ را در سازمان تضمین می کند. هماهنگی به معنی تعامل بین نیازهای کارکنان و سازمان است. توسعه و برنامه ریزی مسیر شغلی، وسیله ی قابل اعتماد به منظور ترکیب نیازهای دوجانبه در شرایط هماهنگ خواهد بود. با نگاه سطحی، می توان گفت هر سازمانی همانند کارکنانش آرزوی رشد دارد. با راهبرد مسیر شغلی، این دو آرزو (آرزوی سازمان و کارکنانش) پیوند مفهوم داری با یکدیگر برقرار کرده، به طوری که رشد یکی به دیگری بستگی خواهد داشت.

### خودارزیابی

نظام مسیر شغلی، کارکنان را تشویق می کند که به خود ارزیابی اقدام کنند تا ارزش ها، مهارت ها، شایستگی های شغلی و علایق خویش را شناسایی و درک نمایند. نظام مسیر شغلی هم چنین از تلاش های کارکنان در تطبیق توانمندی های خود با کار سازمانی پشتیبانی می کند. این نظام کارکنان را هدایت و راهنمایی می کند تا چشم انداز و صورت وضعیت خود را متناسب با مأموریت های سازمانی وفق دهند. واقعیت این است که سازمان ها هر چه می خواهند انجام می دهند؛ اما این تلاش افراد است که خیلی اهمیت دارد؛ برای این که این تلاش ها مطلوب، اثربخش و مفهوم دار باشد، خودارزیابی نظام مند، پیش نیاز و امکانی است که راهبرد مسیر شغلی فراهم می آورد.

### افزایش چابکی کارکنان و سازمان

بیشتر سازمان ها به علت این که کارکنان و در نتیجه سازمان، فاقد انگیزش شغلی هستند، قادر به ارائه عملکرد خوبی نیستند. عملکردهای بزرگ برای افراد و سازمان هایی، معمولی جلوه می کند که از نظر شغلی چابک باشند. این چابکی از نگاه مثبت آنان از آینده سرچشمه می گیرد. هر کارمندی همانند سازمان، مأموریتی در مسیر شغلی دارد. هر کارمندی مشغول انجام مأموریت است و هر وقت مأموریت را انجام می دهد، موجب تعالی سازمانی می شود. این روند زندگی شغلی در سازمان هایی است که راهبرد مسیر شغلی را به طور علمی اجرا کرده اند. این چابکی، انعطاف پذیری سازمانی را تقویت و به سازمان امکان می دهد به تغییرات محیط به سرعت پاسخ دهد.



### پیش‌ران‌ها، مداخله‌ها و راهبرد مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان

هدف اصلی راهبرد مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان، مدیریت مقاصد دوگانه‌ی توسعه‌ی مسیر شغلی است. مقصد اول، اثرگذاری توسعه‌ی مسیر شغلی بر تأمین نیازهای انگیزشی بالاتر کارکنان، مانند عزت نفس و خود شکوفایی است. مقصد دوم، از این ترکیب انگیزشی برای افزایش عملکرد کارکنان و اثربخشی سازمانی و تداوم رشد به شکل طبیعی استفاده می‌شود. با توجه به این هدف و بر اساس مبانی نظری و محک‌زنی شیوه‌ی کار توسعه‌ی مسیر شغلی، دو مداخله به شرح ذیل ایجاد گردیده که راهبرد مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان را عملی می‌کند:

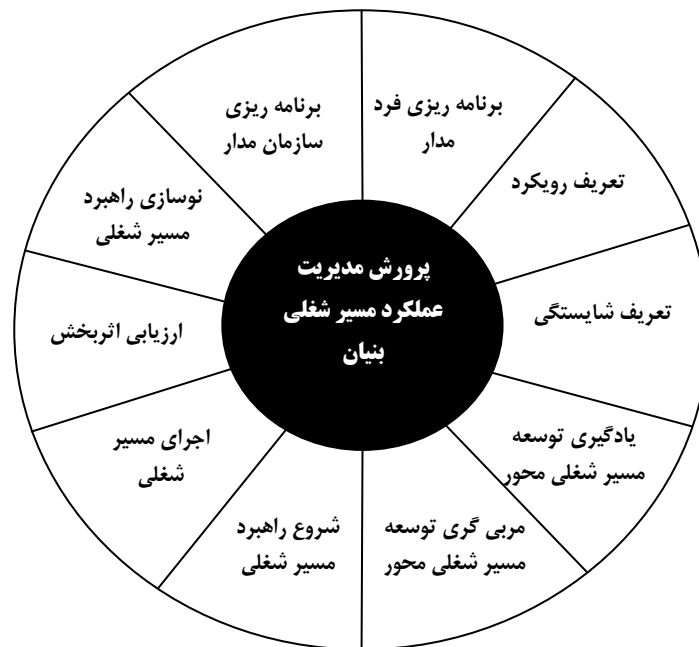
- ۱- پرورش مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان؛
- ۲- نهادینه کردن مدیریت عملکرد با سرمایه‌گذاری در راهبرد مسیر شغلی.

#### مداخله‌ی اول: پرورش مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان

توسعه و اجرای برنامه‌ی توسعه‌ی مسیر شغلی سازمان‌گستر، وظیفه‌ای بسیار چالش‌برانگیزی دارد. اغلب برنامه‌های توسعه‌ی مسیر شغلی که هدف آن‌ها انگیزش افراد و تأمین انگیزه‌های آنان است، به منبع سرخوردگی تبدیل می‌شوند که در نهایت به ناکارآمدی سازمانی منجر می‌گردد. بررسی و تجزیه و تحلیل برنامه‌های توسعه‌ی مسیر شغلی در سازمان‌ها ثابت کرده است که نمی‌توان بین برنامه‌ی توسعه‌ی مسیر شغلی که برای هر کس در سازمان بهره‌ای داشته‌باشد و همچنین برای سازمان اثربخش باشد، توازن برقرار کرد. این چالش و محدودیت به دلیل یک سوء تفاهم است که توسعه‌ی مسیر شغلی به معنای جابه‌جایی طولی در سلسله مراتب سازمانی و کسب قدرت و اقتدار بیشتر است.

روشن است هر سازمانی در واگذاری مسئولیت به افراد و حرکت پیوسته‌ی آنان در پلکان سازمانی با محدودیت‌هایی روبه‌رو است. افرادی که به قدرت و سلسله مراتب رسمی سازمانی امید دارند، وقتی موفق نمی‌شوند جایگاه‌های ارشد سازمانی را به‌دست آورند، سرخورده می‌شوند. این سوء تفاهم به همراه سوء مدیریت انتظارات مسیر شغلی کارکنان و عدم برنامه‌ریزی مناسب توسعه‌ی مسیر شغلی کارکنان، باعث می‌گردد تا سازمان نتواند از

تأثیر مدیریت مسیر شغلی در راهبرد استفاده کرده و با افزایش عملکرد، به اثربخشی سازمانی دست یابد. مداخله‌ی پرورش مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان با توجه به ناکارآمدی‌های موجود و همچنین بهترین راه کار توسعه یافته است. این مداخله از ۱۰ پیش‌ران تشکیل شده که کاربرد آنان نه تنها به شیوه‌ی کار منظم مدیریت مسیر شغلی کمک می‌کند بلکه منادی و پیش‌قراول اولیه‌ی تعالی عملکرد خواهد بود.



شکل شماره‌ی (۲): پیش‌ران‌های مداخله‌ی پرورش مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان

#### پیش‌ران اول: برنامه‌ریزی برنامه‌های توسعه‌ی مسیر شغلی: توجه سازمانی

پیش‌ران اولیه در پرورش مداخله‌ی مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان، برنامه‌ریزی برای برنامه‌ی مسیر شغلی است؛ این برنامه باید جامع، متوازن و راهبردمدار باشد. تلاش برای توسعه‌ی مسیر شغلی نظام‌مند، باید با برنامه‌ریزی باشد تا پاسخ‌گوی نیازهای انگیزشی کارکنان و ضرورت‌های عملکردی سازمان باشد. به مفهوم واقعی، بیشتر سازمان‌ها چه محرک مدار و چه

صنعتی - در سطح وسیعی به برنامه‌ریزی مسیر شغلی توجه نداشته و آن را تبیین نکرده‌اند. سازمان‌های صنعتی، تشریفات و ساختارهای عریض و طویل سازمانی و هم‌چنین به نوعی برنامه‌ریزی مسیر شغلی جامعه‌گرایانه و به برنامه‌های توسعه‌ی افراطی‌گرایش داشته‌اند. مدیریت مسیر شغلی جامعه‌گرایانه به معنی ارایه‌ی فرصت برابر به تلاش‌گر و غیر تلاش‌گر در فواصل معین، برای پیمودن سلسله‌مراتب سازمانی است. پیشرفت در این مسیر شغلی فاقد هر گونه آمادگی درونی مانند بهبود عملکرد و کسب مهارت‌های جدید است. فرض بر این است که تجربه در جایگاه‌های پائین کفایت می‌کند که افراد، جایگاه‌های بالاتر را اشغال کنند. سازمان‌های عصر اطلاعات به پیدایش ساختارهای سازمانی مانند ماتریس، مسطح، واحدهای کسب و کار راهبردی و الگوهای شبکه‌ای منجر شده‌است که روند برنامه‌ریزی مسیر شغلی و جابه‌جایی و حرکت کارکنان در مسیر شغلی را تیره و کاملاً نامشخص کرده است. به هر حال، تعداد اندکی سازمان، سلسله‌مراتب سازمانی سنتی را به همراه ساختارهای مدیریت پروژه دنبال می‌کنند. به‌ندرت با سازمان‌هایی روبه‌رو می‌شویم که برنامه‌ی توسعه‌ی مسیر شغلی کاملاً مشخصی را اجرا کرده‌باشند. در بیشتر سازمان‌ها، برنامه‌ریزی مسیر شغلی فاقد نظام و مدیریت بوده و بدون چارچوب فعالیت می‌کند. وقتی که توسعه‌ی مسیر شغلی با اندیشه مدیریت نشود، به پرباری مسیر شغلی کارکنان و به اثربخشی سازمان کمک نخواهد کرد. از این‌رو توسعه‌ی مسیر شغلی جامع و متوازن و هم‌چنین داشتن برنامه‌ی توسعه‌ی مسیر شغلی راهبردی، اولین گام در شیوه‌ی کار مدیریت مسیر شغلی تأثیرگذار خواهد بود. گام‌های زیر نشان می‌دهد برای توسعه‌ی چنین برنامه‌ای به چه چیزهایی نیاز است:

### گام اول: بررسی طرح‌های سازمانی

روندی که در توسعه‌ی برنامه‌ها در سطح سازمان به‌کار می‌رود در همه جا شامل توسعه‌ی مسیر شغلی است. از آنجایی که برنامه‌ی توسعه‌ی مسیر شغلی باید با رشد و برنامه سازمان مطابقت داشته‌باشد، این برنامه‌ها باید به دقت بررسی شوند. برای مثال، سازمان ممکن است برای معرفی فناوری جدید، ورود به بازارهای جدید، بستن واحدها یا سرمایه‌گذاری گوناگون در کسب و کار راکد، برنامه‌هایی داشته‌باشد. هر یک از این برنامه‌های سازمان، تأثیرات چشم‌گیری بر توسعه و اجرای برنامه‌های توسعه‌ی مسیر شغلی

خواهند داشت. لذا برنامه‌های سازمان باید مبنا و زیر بنای هر نوع برنامه‌ریزی توسعه‌ی مسیر شغلی باشد. لذا برنامه‌های سازمانی باید بررسی شوند و در گام اول، سمت و سوی برنامه‌های توسعه‌ی مسیر شغلی مشخص گردد.

### گام دوم: بررسی کارکرد، انضباط و ساختار سازمانی

گام دوم در ارتقای برنامه‌ی توسعه‌ی مسیر شغلی، بررسی دقیق ساختار سازمانی است. این بررسی شامل بخش‌ها یا انضباط سازمان، وظایف در سازمان مانند عملیات، بازاریابی، تولید، امور مالی و مدیریت منابع انسانی است، این که چگونه کارها در سازمان جریان دارد و چگونه کارکردها باید تجزیه و تحلیل شوند؟ این اقدامات کمک می‌کند کارکردهای مکمل و اصلی سازمان شناخته شوند.

### گام سوم: بررسی راه‌های مسیر شغلی

پس از بررسی کارکرد، ساختار و راهبرد سازمانی؛ گام بعدی شناخت راه‌های مسیر شغلی موجود در سازمان است. برای مثال چرا و چگونه چند رتبه، پست و جایگاه گوناگون در سازمان وجود دارد. مهم‌تر این که کارمند چگونه از جایگاه‌های پائین به جایگاه‌های بالاتر در سلسله مراتب سازمانی صعود می‌کند. به‌ویژه باید این مورد بررسی شود که آیا راه‌های مسیر شغلی برای تمام جایگاه‌های سازمانی یکسان است یا برای کارکردها و جایگاه‌های گوناگون تفاوت دارد. در بیشتر موارد، رشد مسیر شغلی و فرصت ترقی در جایگاه‌هایی که دارای کارکردهای اصلی بوده در مقایسه با جایگاه‌هایی که دارای کارکردهای مکمل و غیره هستند بیشتر است.

### گام چهارم: بررسی خط‌مشی‌های توسعه‌ی مسیر شغلی فعلی

بررسی مفصل خط‌مشی‌های توسعه‌ی مسیر شغلی فعلی مانند خط‌مشی‌های ترفیع بسیار اهمیت دارد. این خط‌مشی‌ها باید بررسی و خاستگاه و ارتباط آنان با رشد و سابقه‌ی سازمانی تجزیه و تحلیل گردد. در این بین موضوعاتی که زیربنای فعالیت‌های ترفیع را شکل می‌دهند باید به‌طور ویژه مشخص شوند.

### گام پنجم: بررسی ارتباط بین خط‌مشی‌های توسعه‌ی مسیر شغلی با دیگر کارکردهای منابع انسانی

امکان دارد برنامه‌ی توسعه‌ی مسیر شغلی حاکم، ارتباط مستحکمی با کارکردهای دیگر منابع انسانی مانند برنامه‌ریزی منابع انسانی، ارزیابی عملکرد، نظام بازخوردگیری و آموزش نداشته باشد. به‌ندرت در سازمان‌ها تمام کارکردهای مدیریت منابع انسانی به‌طور مستقل و معنادار وجود دارند. نظام توسعه‌ی مسیر شغلی که ارتباط ضعیف با دیگر کارکردهای منابع انسانی داشته‌باشد نیز ضعیف خواهد بود. عنصر مهمی که باید در روند توسعه‌ی برنامه مسیر شغلی بررسی شود، ارتباط نظام مسیر شغلی با دیگر کارکردهای منابع انسانی به‌طور ویژه و ارتباط آن با فلسفه منابع انسانی به‌طور کل است.

### گام شش: بررسی سابقه منابع انسانی

به منظور ارتقای برنامه‌ی توسعه‌ی مسیر شغلی اثربخش که بتواند نیازهای واقعی مسیر شغلی تمام کارکنان را پاسخ‌گو باشد، لازم است سابقه منابع انسانی در سازمان به تفصیل بررسی و تجزیه و تحلیل شود. این بررسی باید شامل صلاحیت‌های دانشگاهی، تجربه‌های شغلی، شایستگی‌های شغلی، مهارت‌ها، توانمندی‌های مدیریتی، حرکت مسیر شغلی کارکنان در گذشته و مولفه‌های نگرشی باشد. این بررسی در هنگام تهیه‌ی برنامه‌ی توسعه‌ی مسیر شغلی سودمند خواهد بود.

### گام هفتم: بررسی انعطاف‌پذیری و پیرایگی‌های منابع انسانی

این عامل دیگری است که کاربرد مهمی در طراحی برنامه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی دارد. سازمان‌های دوران صنعتی و سازمان‌های اقتصاد مدرن مانند فناوری اطلاعات، خدمات مالی، پذیرایی، حمل و نقل و غیره در برابر پیرایگی‌های منابع انسانی، حساس هستند؛ زیرا نیروهای بازار و فناوری به‌شدت متغیر هستند. این تغییرات نیز به پیرایگی نیروی انسانی در سازمان منجر می‌گردد. این پیرایگی‌ها را می‌توان با کارآمدی مدیریت کرد؛ به شرط آن‌که این نیروها انعطاف‌پذیری درونی داشته‌باشند. انعطاف‌پذیری یعنی نیروی انسانی دارای نگرش و

استعداد پایه برای یادگیری و همسویی با واقعیت‌های متغیر سازمان است. غالباً حتی برنامه‌ی توسعه‌ی مسیر شغلی بسیار دقیق نیز اگر به واقعیت پیرایگی‌ها حساس نباشند، در خدمت افراد و آرمان‌های غلط قرار خواهد گرفت.

**پیش‌ران دوم: برنامه‌ریزی برای برنامه‌ی توسعه‌ی مسیر شغلی: توجه به فرد (فردگرا)**

همان‌طور که گفته شد، ارتقای برنامه‌ی توسعه‌ی مسیر شغلی، مسئولیت سازمان، افراد و گروه‌های کارکنان است. اولین پیش‌ران در پرورش مداخله‌ی مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان، متولی تلاش در سازمان است. پیش‌ران فعلی وظیفه دارد مشارکت و تلاش کارکنان در ارتقای برنامه‌های توسعه‌ی مسیر شغلی را - که نیازهای مسیر شغلی آنان را تأمین می‌کند - تسهیل و تشویق کند. اگر چه هر یک از کارکنان مسئول ارزیابی نیازهای مسیر شغلی خویش هستند، اما سازمان باید توجه داشته‌باشد که زمینه، چارچوب و محیط مناسب را برای آنان فراهم آورد. به عبارت دیگر سازمان باید کارکنان را هدایت کند که نیازهای مسیر شغلی هم‌سو با تمرکز سازمانی را شناسایی کنند. در بین ۱۰ پیش‌رانی که در این مداخله وجود دارد این سخت‌ترین و مهم‌ترین پیش‌رانی است که باید برای کسب منافع واقعی برنامه‌ی مسیر شغلی اجرا گردد. این گام‌ها روندهای پیشنهادی هستند که کارکنان را تشویق می‌کند تا برنامه‌ی توسعه‌ی مسیر شغلی را تدوین کنند. به هر حال، نوع و ترتیب این روندها علاوه بر بافت سازمانی و نوع پویایی گروه به تعداد کارکنانی که این محرک‌ها باید پوشش دهند نیز بستگی دارد.

### **گام اول: آگاه‌سازی**

اولین اقدام برای مشارکت کارکنان در ارتقای برنامه‌های توسعه‌ی مسیر شغلی، آگاه‌سازی آنان به ضرورت و منافی است که مشارکت آنان در چنین برنامه‌هایی است که باید محقق شوند. این اقدام لازم است؛ زیرا بیشتر سازمان‌ها در گذشته، کارکنان خود را در چنین برنامه‌هایی مشارکت نمی‌دادند. لذا اقدام به آگاه‌سازی را باید مدیریت ارشد و با قصد واقعی اجرا نماید. در ابتدا کارکنان ممکن است تردید و ابهام داشته‌باشند که چرا باید در برنامه‌های توسعه‌ی مسیر شغلی - که سال‌ها حوزه‌ی کاری سازمان‌ها بوده است - شرکت

کنند؟ تلاش‌ها در این مرحله باید به آماده‌سازی کارکنان و طرح این موضوع محدود گردد که توسعه‌ی مسیر شغلی نه تنها به نفع سازمان بلکه به نفع کارکنان نیز خواهد بود. در این بین باید به درستی اطلاع‌رسانی شود که مشارکت کارکنان در ترسیم نیازهای واقعی آنان در مسیر شغلی، ضروری است.

### گام دوم: تهیه‌ی ابزارهای خودارزیابی

وقتی که آگاه‌سازی به اندازه‌ی کافی انجام شد، گام بعدی توانمندسازی آنان است که بتوانند توسعه‌ی شغلی خود را ارزیابی کنند. کاملاً طبیعی است که بیشتر کارکنان واقعاً ندانند که چه نگرش و استعدادی دارند و چگونه می‌توانند آن‌ها را ارزیابی کنند. در این راستا سازمان باید چند اقدام انجام دهد؛ اولین اقدام، توسعه‌ی ابزارهای ارزیابی مناسب است؛ این اقدام، جدای از نگرش و استعداد شغلی، به کارکنان کمک می‌کند تا ارزش‌ها و علائق مسیر شغلی خویش را شناسایی کنند. برای مثال، آزمون مقوله‌ی مهارت کامپل<sup>۱</sup> یک نمونه از این آزمون‌هاست که برای ارزیابی خبرگی و مهارت مورد علاقه‌ی کارکنان استفاده می‌شود. به‌طور کلی حداقل دو آزمون باید برای ارزیابی نگرش و استعداد وجود داشته‌باشد. آزمون‌های استعداد شامل ارزیابی عددی، مهارت‌های مشکل‌گشایی، شناخت محیط کسب و کار، کارکردهای گوناگونی که لازم و مکمل سازمان‌های مدیریتی و مسائل بازاریابی و عملیاتی و مسائل مربوط به کیفیت است. این مسائل استعداد‌های سطح کلان را ارزیابی می‌کند. برای ارزیابی مسائل سطح خرد مانند مقولات مدیریتی، آرایش آزمون باید به گونه‌ای دیگر باشد. یعنی برای ارزیابی استعداد باید ابزارهایی وجود داشته‌باشد که هر دو سطح خرد و کلان را ارزیابی کند. برای تطبیق نظام ارزشی سازمان و نگرش کارکنان (توانمندی‌های روان‌شناختی و بین‌فردی کارکنان)، باید آزمون‌های عامی وجود داشته‌باشد؛ مانند مقوله‌ی مدیریت نزاع کیل مان<sup>۲</sup>، آزمون عامل‌های ۱۶ گانه شخصیت<sup>۳</sup>، انگرام و آزمون سطح خرد<sup>۴</sup> که باید در بافت ویژه‌ی سازمان طراحی شوند. مسأله‌ی مهم آن است که

- 
1. Campbell Skill Inventory Test (CSIT)
  2. Killman's Conflict Management Inventing
  3. Personality Factors Test
  4. Ennegram and a Micro Level Test

به جای تعیین گروهی از سوی سازمان برای ارزیابی کارکنان، خود کارکنان اجرای آزمون و ارزیابی خود را بر عهده می‌گیرند. از این مطلب، دو برداشت می‌توان کرد؛ اول این‌که، نقش سازمان و مدیریت، شناسایی و توسعه‌ی ابزار و وسایل خودارزیابی باید در دسترس قرار داده شوند. دوم این‌که کارکنان باید از آزادی کامل برخوردار باشند یعنی آنان، این ابزارها را استفاده نموده و مسیر شغلی مورد علاقه‌ی خویش را شناسایی کنند. ارزیابی باید بر پایه‌ی اطمینان باشد. این ارزیابی در مقایسه با ارزیابی‌های سازمانی که ترکیبی از شناخت و سوء تفاهم است احتمالاً به ارزیابی واقعی کمک خواهد کرد.

#### گام سوم: فراهم آوردن امکان آموزش برای خودارزیابی اثربخش

موفقیت و اثربخشی آینده‌ی برنامه‌ریزی توسعه‌ی مسیر شغلی، عمدتاً به چگونگی اجرای خودارزیابی بستگی دارد. صرف تهیه‌ی چند ابزار و وسیله‌ی خودارزیابی نمی‌تواند اثربخش باشد. کارکنان باید بتوانند از این ابزار استفاده نموده و نتایج را تفسیر کنند. آموزش خودارزیابی به کارکنان، فرایندی است لازم و ضروری. کارگاه‌های خودارزیابی باید به نسبت تعداد کارکنان تحت پوشش این برنامه، بر پا گردد. کارکنان باید بتوانند به راحتی این ابزارها را استفاده کنند. این تمرین هم پیچیده و هم خسته‌کننده است؛ اما پس از پیشرفت‌های اولیه، آسان‌تر و مدیریت‌پذیر می‌شوند. نکته‌ی مثبت آن است که هر وقت کارکنان در این زمینه آموزش ببینند، پیوسته ارزش افزوده به سازمان تزریق می‌کنند؛ به دیگران نیز آموزش خواهند داد. سازمان می‌تواند از راهبردهای درون‌زا برای آموزش کارکنان استفاده کند. راهبردهای درون‌زا یعنی سازمان باید اقدام به آموزش تعدادی از کارکنان نموده و آن‌ها را تشویق کند که همکاران خویش را به تدریج، آموزش دهند. به علاوه، جزئیات کامل دستورالعمل‌های استفاده از ابزارها و به‌ویژه روش‌های تفسیر و روش‌های امتیازدهی باید در اختیار آنان قرار گیرد. نباید بر روش امتیازدهی ویژه‌ای تأکید شود. اگر روش‌های امتیازدهی مطلوب یا ضعیف مشخص گردد، این احتمال وجود دارد که بر عملکرد آنان تأثیر گذاشته و جهت‌گیری ارزیابی را تغییر دهد.

#### گام چهارم: نتایج خودارزیابی باید بی‌نام باشد

نتایج خودارزیابی باید به روش مخفی و محرمانه جمع‌آوری شود. اقدامات زیر به کارکنان توصیه می‌شود: (۱) خود را ارزیابی کنند؛ (۲) نتایج فردی را تفسیر کنند؛ (۳) تفسیر



نتایج و نتایج خام را در صندوقی، در ورودی ساختمان قرار دهند. ارزیابی مسیر شغلی فرد محور، عمدتاً به دو دلیل انجام می‌شود: ۱) سنجش نوع نگرش و استعداد موجود در سازمان؛ ۲) داده‌هایی که نشان می‌دهد که فرد چه برداشت و آرزویی از گزینه‌های مسیر شغلی دارد. مدیران عملکرد مسئولیت دارند تا هر چه بیشتر کارکنان را تشویق کنند که خودارزیابی را انجام دهند. در این بافت، رویکرد شغلی آن است که از پیش درباره‌ی جدول کامل ابزارهای موجود، آموزش، ابزارها و وسایل خودارزیابی و بایگانی نتایج و گزارشات، اطلاع‌رسانی شود. این اقدامات ابزارهایی هستند که مدیران عملکرد می‌توانند میزان پاسخ‌دهی در هر مرحله را نظارت کرده و برای بهبود آن، اقدامات اصلاحی انجام دهند. رفتار مدیران عملکرد نیز نقش محوری در موفقیت اقدامات خودارزیابی دارد. آن‌ها باید بیاموزند که رویکرد شغلی درست و صادقانه داشته باشند تا بازخورد مناسب را در بین کارکنان به وجود آورند؛ این اقدامات برای آنان نیز سودمند خواهد بود. در عوض، رویکرد کسب و کار تهدیدآمیز و کلی (غیر شخصی) می‌تواند میزان پاسخ‌دهی خودارزیابی را کاهش دهد.

#### پیش‌ران سوم: بیان اهداف توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی

پس از درک و شناخت کامل شیوه‌ی کار و خط‌مشی‌های مدیریت مسیر شغلی موجود و انتظارات کارکنان و سازمان، اقدام منطقی بعدی باید بیان برنامه‌های توسعه‌ی مسیر شغلی جدید باشد. این برنامه‌های جدید باید با توجه به داده‌های به‌دست آمده از سطوح پیش‌ران اول و دوم طراحی شود. هدف اصلی پیش‌ران فعلی تعیین اهداف عملیاتی برای راهبرد مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان است. بیشتر سازمان‌ها به دلیل این که در اهداف مسیر شغلی ابهام دارند صدمه می‌بینند. آن‌ها به این باور گرایش دارند که خود ساختار سازمان، مبنای برنامه‌ریزی مسیر شغلی را شکل می‌دهد. این برداشت به دلیل درک نادرست از مسیر شغلی، در سازمان‌ها شایع شده‌است. سازمان‌ها اگر از پیش، اهدافی برای مدیریت مسیر شغلی نداشته باشند، دست‌خوش سوء مدیریت شده و مدیریت برنامه‌ریزی مسیر شغلی را نمی‌توانند تشخیص دهند. در حالی که دو پیش‌ران اول این مداخله، به سازمان

امکان می‌دهد تا داده‌های مناسب و کل‌گرا را به‌دست آورده و به آن دسترسی داشته‌باشند، پیش‌ران فعلی به آنان کمک می‌کند از این داده‌ها به شکل منطقی استفاده نموده و تجزیه و تحلیل ظریف‌تری به‌دست آورند تا اهداف توسعه‌ی مسیر شغلی را درست‌تر بیان کنند. اقداماتی که در زیر تشریح می‌شوند نشان می‌دهد که سازمان برای تعیین اهداف توسعه‌ی مسیر شغلی به چه چیزهایی نیاز دارد:

### گام اول: ترکیب داده‌ها

داده‌هایی که با کمک پیش‌ران اول و دوم جمع‌آوری شدند باید به روشی معنادار یکسان‌سازی و ترکیب شوند. برای مثال داده‌ها را می‌توان به شکل زیر طبقه‌بندی کرد:

- ۱- کاربرد برنامه‌های کسب و کار سازمان در برنامه‌ریزی مسیر شغلی؛
- ۲- کاربرد ساختار سازمانی در برنامه‌ریزی مسیر شغلی؛
- ۳- ویژگی‌های برجسته و فرض‌های زیر بنایی شیوه‌ی کار، خط‌مشی و برنامه‌ریزی مسیر شغلی فعلی؛
- ۴- راه‌های مسیر شغلی رایج؛
- ۵- مفاهیم کارکردی برنامه‌ریزی مسیر شغلی؛
- ۶- تلفیق مدیریت مسیر شغلی فعلی با کارکردهای منابع انسانی؛
- ۷- ارزیابی سابقه‌ی منابع انسانی به عنوان داده‌های سازمانی؛
- ۸- گرانث، انعطاف‌پذیری و فراوانی منابع انسانی و کاربرد آنان در برنامه‌ریزی مسیر شغلی؛
- ۹- نگرش و استعداد کارکنان طبق خود ارزیابی؛
- ۱۰- تأثیرپذیری کارکنان از اهداف مسیر شغلی خویش.

بر اساس نتایج واقعی و سرشت داده‌ها، طبقه‌بندی بالا انجام می‌شود تا آسان‌تر بتوان به موضوع فکر کرد و از آن شناختی به‌دست آورد. اجرای این شیوه‌ی کار به مهارت‌های مشاوره‌ای، تجزیه و تحلیل و پژوهش نیاز دارد. سازمان‌هایی که از پشتیبانی شغلی کافی برخوردار نیستند می‌توانند از مشاوران مدیریت بیرون از سازمان کمک بگیرند. اما کمک از این مشاوران باید به تجزیه و تحلیل و مدیریت داده‌ها محدود گردد. شناخت ژرف از

برنامه‌های کسب و کار حال و آینده، تاریخچه، پویایی و بافت سازمانی، برای تدوین اهداف مدیریت مسیر شغلی عمل‌گرا و هدفمند، ضرورتی اساسی دارد. مدیران داخلی بیش از مشاوران که شایستگی عام دارند به این موضوعات آگاه‌تر هستند. چنین رویکرد عامی تناسب برنامه‌ی توسعه‌ی مسیر شغلی را کاهش می‌دهد.

### گام دوم: استنباط و توجه

بر اساس داده‌های ترکیبی، استنباط‌های اصلی باید استخراج و کانون توجه قرار گیرند. برای مثال تجزیه و تحلیل داده‌ها ممکن است چند تضاد بین انتظارات کارکنان و اهداف سازمانی را آشکار نماید. در برخی موارد، تجزیه و تحلیل‌ها ممکن است به روشنی نشان دهد که چگونه شیوه‌ی کار و خط‌مشی‌های توجه به منافع کارکنان و سازمان، کارآمد یا ناکارآمد هستند. این گام باید برای حل و فصل این تضادها غنیمت شمرده شود. وقتی که تضادها حل و فصل شد، می‌توان یکپارچگی برنامه‌های فعلی را تضمین کرد. هم‌چنین باید نشان داد که این داده‌ها به چه چیز اشاره دارند. برای مثال، داده‌ها ممکن است نشان دهند که سازمان برنامه‌های آبی برای آتیه‌ی کسب و کاری خود دارد که به تجربه و شایستگی‌های همسان نیازمند است، اما سابقه‌ی منابع انسانی موجود نتواند آن را افزایش دهد. این موضوع در تدوین اهداف توسعه‌ی مسیر شغلی بسیار مورد توجه قرار خواهد گرفت. هم‌چنین کماکان تضاد ناشی از شکاف فزاینده بین انتظارات کارکنان از رشد مسیر شغلی خویش و فرصت‌هایی که سازمان می‌تواند در اختیار آنان قرار دهد، وجود دارد. برای مثال کارکنان ممکن است به این خیال باشند که خیلی سریع نردبان ترقی را طی کنند و به جایگاه‌های مدیریت برسند، در حالی که سازمان در نظر دارد ساختار سازمانی مسطح را عرضه کند یا برای افزایش میزان پاسخ‌گویی، پایه سلسه مراتب سازمانی را کاهش دهد. به دلیل همین تضاد بین رویا و برنامه‌های سازمانی، کارکنان را ناامید می‌کند؛ زیرا شاهد کاهش سلسه مراتب سازمانی هستند. در چنین موقعیتی، یکی از اهداف اصلی برنامه‌های توسعه‌ی مسیر شغلی باید مدیریت انتظارات کارکنان به‌ویژه واقعی‌تر کردن آرزوهای کارکنان از مسیر شغلی باشد. در پایان این گام، باید شناخت کانون‌های مورد توجه توسعه‌ی مسیر شغلی در سازمان آسان شده باشد.

**گام سوم: تعریف رویکرد برنامه‌های توسعه‌ی مسیر شغلی**

رویکردهای بسیاری برای مدیریت توسعه‌ی مسیر شغلی در سازمان وجود دارد. برای مثال، همان‌طور که نظریه‌های مدیریت مسیر شغلی تجویز می‌کنند، رویکرد زیست محیطی، راهبردی و تعهدی به برنامه‌های توسعه‌ی مسیر شغلی وجود دارد. با شناخت کانون‌های توجه و با در نظر گرفتن استنباط‌های اصلی فوق، باید برای مدیریت مسیر شغلی هدف فرادستی به وجود آورد. در این مرحله، سازمان‌ها باید به روشنی تصمیم بگیرند که کدام رویکرد برای تأمین نیازهای کارکنان و سازمان، جهت رسیدن به تعالی عملکرد مناسب‌تر است. برای مثال، سازمانی که قصد دارد برنامه‌های توسعه‌ی مسیر شغلی را به رشد و بقای سازمانی پیوند دهد به سختی می‌تواند رویکرد راهبردی را برای اجرای برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی برگزیند. فرصت‌های واقعی برای رشد کارکنان در مسیر شغلی به‌طور مطلق به موفقیت و رفاه سازمان بستگی دارد. به عبارت دیگر، نوسان در وجود سازمان، میزان اهمیت یا بی‌اهمیتی، تأثیر نسبی و مستقیم بر توسعه‌ی مسیر شغلی کارکنان خواهد داشت. در عوض الگوی تعهد، تضمین می‌کند که رشد کارکنان در مسیر شغلی به هیچ وجه متأثر از رشد واقعی سازمان نخواهد بود. هم‌چنین سازمان‌ها تلاش می‌کنند که فرصت‌های رشد در مسیر شغلی را برای کارکنان نسل آینده حفظ کنند؛ حتی زمانی که سازمان، رشد سریع‌تری دارد.

**گام چهارم: بیان اهداف توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی**

آخرین گام در این مرحله، بیان اهداف توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی به زبانی آشنا، سنجش‌پذیر و مشخص است. برای مثال، بیانیه‌ی الگو احتمالاً به شرح زیر خواهد بود:

۱- توجه: راهبردی و کسب و کار محور؛

۲- هدف فرادستی: رشد دو طرفه سازمان و کارکنان؛

۳- اهداف عملیاتی:

الف) برنامه‌ریزی مسیر شغلی، ساز و کاری که شایستگی‌های منابع انسانی را پر بار می‌کند؛

ب) سطوح عملکرد فعلی و توان پذیرش مسئولیت‌های بالاتر، معیارهای پایه در توسعه‌ی مسیر شغلی کارکنان؛

پ) شیوه‌ی کار و خط‌مشی مسیر شغلی، وسیله‌ی انگیزشی قدرتمندی در تعالی عملکرد؛

ت) شیوه‌ی کار و خط‌مشی مسیر شغلی، نظام منابع انسانی عینی، سنجش‌پذیر و برابر؛

ث) توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی، که مشکلات فراوانی نیروی کار در سازمان را کاهش می‌دهد.

#### پیش‌ران چهارم: تعریف شایستگی‌های شغلی

نقص توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی در بیشتر سازمان‌ها آن است که با جابه‌جایی سلسله‌مراتب، مدیریت می‌شوند و کمتر به پربراری شایستگی توجه می‌شود. لذا، از آن‌جایی که بخشی از طرح، برنامه‌ریزی مسیر شغلی است، سازمان باید تلاش و جدیت بیشتری به کار بندد تا این برداشت نادرست را بر طرف نماید. برنامه‌ی توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی، باید افزایش شایستگی شغلی در سازمان را تشویق نماید. در پایان، موفقیت انگیزشی کارکنان و رشد سازمان هنگامی به حقیقت تبدیل می‌شود که شایستگی‌های لازم به‌وجود آمده باشد. روشن است که نمی‌توان با میراث‌های سلسله‌مراتبی و جایگاه‌های کلان، آن را انجام داد. بسیار دشوار است که کارکنان را خشنود و هم‌رأی کرد که شایستگی بر جایگاه برتری دارند، مگر این‌که این موانع اساسی برداشته شود و دوباره جهت‌گیری شود؛ در غیر این صورت، استقرار برنامه‌ی توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی عملکردمحور واقعی غیر ممکن خواهد بود. در نبود چنین تغییرات ساختاری و نظام‌مند، برنامه‌ریزی مسیر شغلی محور و اهداف عملیاتی و فرادستی اجرایی نخواهد شد و بر روی کاغذ باقی خواهد ماند. وقتی که اهداف توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی به تفصیل بیان گردید باید این تلاش‌ها، از طریق نیروبخشی به نظام به ترتیب گام‌های زیر تقویت شود.

#### گام اول: ایجاد ساختار مسیر شغلی موازی

اگر چه در مراحل اولیه، پیچیده و انتزاعی بنظر می‌رسد، اما راهبرد عملی برخورد با طرح

برنامه‌ریزی مسیر شغلی عملکردمحور، ایجاد ساختار مسیر شغلی موازی مبتنی بر رویکرد شایستگی است. ساختار موازی در این جا جایگزینی برای طرح برنامه‌ریزی مسیر شغلی سلسله مراتبی و سنتی است. بیشتر سازمان‌ها در بهترین حالت، طرح برنامه‌ریزی مسیر شغلی دارند، اما برنامه‌های توسعه‌ی مسیر شغلی ندارند. یعنی خط‌مشی پایه‌ای وجود دارد که بر ترفیع کارکنان به درجات بالاتر نظارت دارد و توجهی به موضوعات توسعه‌ای مربوط به چنین ترفیعاتی ندارند. چنین خط‌مشی فقط ناشایستگی به وجود می‌آورد و به عوامل تشدید کننده‌ی فراوانی منابع انسانی و در نتیجه فراوانی در سازمان تبدیل می‌گردد. سازمان‌ها می‌توانند ساختار مسیر شغلی موازی شایسته‌بنیان را اختیار کنند. این ساختار به فردی که دارای شایستگی‌های مشخصی است این امکان را می‌دهد که از امتیازات جایگاه مشابه آن، در سازمان برخوردار باشد. این ساختار شایستگی، به تمام کارکنان فرصت کسب شایستگی می‌دهد؛ هم‌چنین می‌توانند وظایفی متناسب با خود را برگزینند و در همان مسیر شغلی رشد کنند و هم‌سطح با مدیران اجرایی سازمان تلقی شوند. هدف سازمان باید جایگزینی تدریجی ساختار مسیر شغلی سلسله مراتبی و سنتی با ساختار مسیر شغلی شایستگی‌بنیان باشد. بر حسب شدت مسأله و اندازه‌ی سازمان به‌ویژه به لحاظ قدرت نیروی انسانی، دوران تحول این جایگزینی یا پیشرفت از سنتی به ساختار شایستگی‌بنیان تفاوت خواهد داشت.

تفاوت بین ساختار سلسله مراتبی و شایستگی‌بنیان آن است که ساختار سلسله مراتبی جایگاه‌ها و سطوح را در همان شغل نشان می‌دهند؛ مثلاً کارکرد منابع انسانی را نشان می‌دهند. ساختار سلسله مراتبی جایگاه‌های مجریان جزء، مجریان ارشد، مدیر منابع انسانی، مدیر ارشد منابع انسانی، معاون مدیر کل، مدیر منابع انسانی، مدیر کل منابع انسانی و غیره را نشان می‌دهد. در حالی که در ساختار مسیر شغلی شایستگی‌بنیان، شایستگی‌هایی مانند شایستگی‌های پایه، شایستگی‌های میانه و شایستگی‌های پیشرفته‌ی یک رشته، تعریف شده و کارکنانی که دارای شایستگی شغلی در سطح ویژه‌ای هستند بر همان اساس، شناسایی می‌شوند. ویژگی‌های مشخص ساختار شایستگی‌بنیان، آن است که در انواع سازمان‌هایی که می‌خواهند الگوی شبکه‌ای، مسطح و ماتریسی را بپذیرند، کاربرد دارد؛ هم‌چنین فرصت‌های نامحدودی در اختیار تمام کارکنان قرار می‌دهد تا عملکرد واقعی مشوق رشد در مسیر شغلی را تجربه کنند.

### گام دوم: تعریف شایستگی‌های شغلی

بیشتر سازمان‌ها در نهایت، ویژگی و مشخصات شغلی را می‌پذیرند، اما به‌ندرت دارای شایستگی‌های شغلی خواهند بود. نبود چارچوب شایستگی شغلی، تأثیرگذارترین عاملی است که به سوء مدیریت کارکرد مسیر شغلی منجر می‌شود. سازمان‌ها باید با تلاش‌هایی خالصانه، تا حد امکان تعریف جامعی از شایستگی‌های شغلی ارائه نمایند. در این بافت، مدیریت عملکرد شایستگی بنیان کمک کننده خواهد بود و در این راستا داده‌های بسیاری را عرضه می‌کند. شایستگی‌های شغلی به شکلی که در روند اجرای مدیریت عملکرد شایستگی بنیان شناسایی و تحول پیدا کرده‌اند، باید در این‌جا نیز پذیرفته شوند. به‌طور خلاصه، شایستگی‌های لازم برای تصدی هر جایگاهی باید تعریف شود. این تعریف باید ویژگی‌های نگرشی و استعدادی هر جایگاه را داشته‌باشد؛ همان‌طور که پیش‌تر بیان گردید، هر کارکردی بر حسب شدت، گستره‌ی دانش، مهارت و نگرش به سه یا چهار سطح طبقه‌بندی می‌شود. ممکن است برای انجام اثربخش جایگاهی به شایستگی‌های پایه، میانه، ارشد و پیشرفته نیاز باشد. این سطوح باید با توجه به محتوا، تجربه و دانش مربوط به هر کارکرد، شناسایی و اعلام شود. در واقع این سطوح در چرخه‌ی زندگی شغلی فرد، جایگزین انتصابات رسمی می‌شود. این شیوه‌ی تعریف شایستگی‌های شغلی، هم‌چنین به تلاش‌های مضاعف و به داده‌های افراد و کارکردهای گوناگون سازمان نیاز دارد. در پایان این پیش‌ران، سازمانی که در جهت راهبرد مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان تلاش می‌کند، باید ساختار مسیر شغلی موازی به‌وجود آورده و تعریفی جامع از شایستگی‌های شغلی ارائه نماید؛ که مبنای رشد فرد در مسیر شغلی باشد.

### پیش‌ران پنجم: توسعه‌ی مسیر شغلی یادگیری محور

هر وقت نیازهای توسعه‌ی مسیر شغلی در سطح سازمان و کارکنان ارزیابی گردید و اهداف توسعه‌ی مسیر شغلی و شایستگی‌های شغلی تعریف گردید، پیش‌ران بعدی، چاشنی یادگیری را به مدیریت مسیر شغلی اضافه می‌کند. قبل از اجرای برنامه‌ی کامل توسعه‌ی مسیر شغلی، آموزه‌های مورد نیاز در تمام سطوح باید مشخص گردد و شیوه‌ها، نظام‌ها و وسایل کمک آموزشی باید در دسترس همگان قرار گیرد. این پیش‌ران به‌طور دقیق این

اقدام را تسهیل می‌کند. راهبرد مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان، شایستگی محور است چرا که اهمیت یادگیری را نشان می‌دهد. نیازهای یادگیری باید با همان میزان اعتقاد به اجرای قوانین مربوط به کارکنان و با همان دقت فهرست پرداخت حقوق اجراء شود. متأسفانه سازمان‌ها مداخله‌های توسعه مانند یادگیری را گزینه‌ای اختیاری در نظر می‌گیرند و به شیوه‌ی فلسفی اجراء می‌کنند. در حالی که این گزینه باید همانند موضوعات راهبردی با این اعتقاد، اجراء و دنبال شوند که وجود و رشد سازمان، به اجرای واقعی چنین نظام‌هایی بستگی دارد. یادگیری زیاد به شایستگی بیشتر منجر می‌گردد؛ شایستگی به مسیر شغلی بزرگ‌تر منتهی می‌گردد که خود نیز عامل عملکرد بیشتر خواهد بود. اقدامات پیشنهادی که سازمان‌ها برای تحقق مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان باید طی کنند به شرح زیر است:

#### گام اول: ایجاد زیر ساخت یادگیری

پس از مفهوم‌سازی برنامه‌های توسعه‌ی مسیر شغلی شایستگی محور، امکاناتی باید به وجود آید که کارکنان بتوانند شایستگی‌های لازم را در حین خدمت و پس از آن کسب کنند. برای مثال، کتابخانه، شبیه‌ساز، امکانات توسعه و پژوهش، محیط درسی و منابع آموزشی و دانشگاهی باید وجود داشته باشد. هدف از این اقدام باید ایجاد زیرساخت‌هایی باشد که به افراد کمک کند شایستگی‌ها را در حداقل زمان ممکن و به شیوه‌ای علمی بیاموزند.

#### گام دوم: ایجاد بانک دانش

هر سازمانی که می‌خواهد مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان به وجود آورد باید بانک دانش و پژوهش‌های موردی داشته باشد تا بصیرت و شناخت لازم در رویارویی با موضوعات و مشکلات مربوط به کسب و کار گذشته و هم‌چنین راهبردها و چگونگی مقابله با آن‌ها را در اختیار سازمان قرار دهد. مطالب خواندنی استاندارد باید در هر یک از این موضوعات وجود داشته باشد که کارکنان بتوانند برای افزایش دانش پایه و میانه‌ی خویش در زمینه‌های مورد علاقه، از آنان استفاده کنند.



### گام سوم: ایجاد دستورالعمل آزمون

باید نظام شناسایی یا نظام صدور گواهی‌نامه وجود داشته‌باشد که از طریق آن، مهارت کارکنان به لحاظ سطح شایستگی، ارزیابی شده و برای آن گواهی‌نامه صادر گردد. این گواهی‌نامه دو هدف دارد. اول به فرد و سازمان امکان می‌دهد که سطح مهارت فردی را بسنجد. دوم به فرد کمک می‌کند تا ساختار مسیر شغلی را طی کند و بر طبق آن از مزایا برخوردار شود. بزرگ‌ترین چالش پیش‌رو در این مرحله، تدوین نظام صدور گواهی‌نامه و سنجش پیشرفته و بی‌طرف است. در این بافت، مدیریت عملکرد سنجش بنیان می‌تواند چند روش عرضه کند تا بدین‌وسیله برای تدوین نظام سنجش از آن استفاده کنند.

### پیش‌ران هشتم: توسعه‌ی مسیر شغلی مشاوره‌محور

زیرساخت‌های یادگیری، بانک دانش و دستورالعمل‌های آزمون، کمک چشم‌گیری به ایجاد برنامه‌های توسعه‌ی مسیر شغلی یادگیری محور خواهد کرد. جهت‌گیری این‌گونه یادگیری، بدون شک زیربنای پرورش مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان خواهد بود. برای تقویت جهت‌گیری یادگیری مذکور در توسعه‌ی مسیر شغلی، نظام توسعه‌ی دیگری به نام مشاوره، مورد نیاز است. مشاوره ابزاری جامع است که توسعه‌ی شخصی و شغلی فرد را شامل می‌شود. به هر حال موفقیت و کاربرد آن به عنوان ابزار توسعه‌ی مسیر شغلی به مشارکت گسترده‌ی سازمان و فضای اعتماد و ارتباطات شغلی و عالی بین کارکنان نیاز دارد. هم‌چنین این حقیقت انکارناپذیر است که سازمان‌هایی که در مشاوره موفق شده‌اند در مقایسه با سازمان‌هایی که شکست خورده‌اند بسیار ناچیز هستند. دلیل اصلی آن، عدم تعهد، تلاش ناکافی و نبود صداقت از طرف مدیریت ارشد و عدم اعتقاد به نظام در بین تعداد محدود مشاوران و مشاوره‌جویان است. به هر حال، سازمان‌هایی که نوآوری و شایستگی بالایی دارند، آن را به نظام مشاوره‌ی غیر رسمی نسبت می‌دهند. سازمان‌ها در برنامه‌ریزی برای مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان باید مشاوره را بخش جدایی‌ناپذیر بسته‌های برنامه‌های توسعه‌ی مسیر شغلی قرار دهند. در این فرایند، سازمان‌ها ممکن است مجبور به چند اقدام شوند. چند گام پیشنهادی برای چنین اقدامی به شرح زیر لازم است:

### گام اول: شناسایی مشاوران و خط‌دهی

قبل از اجرای برنامه‌ی مشاوره، سازمان باید راهبرد مشاوره را از قبل آماده نماید. چنین راهبردی باید شامل جزئیاتی باشد؛ مانند چگونگی مشاوره با توسعه‌ی کل مسیر شغلی کارکنان ارتباط دارد؛ هم‌چنین چه اقدامی برای مشاوره‌ی بهتر باید انجام داد؟ سپس مشاوران در هر رشته/کارکرد/زمینه باید شناسایی شوند و جهت‌گیری مناسب به آنان داده شود. مشاوران باید با توجه به سابقه‌ی نگرشی و استعداد گزینش شوند. نگرش درست مشاوران می‌تواند کارکنان را تشویق و نحوه‌ی کسب تعالی عملکرد را به آنان القاء کند. مشاوران هم‌چنین باید خیلی مثبت‌اندیش و خوش‌بین و افرادی شکیب و استوار باشند. برجستگی در یک زمینه‌ی شایستگی برای تصدی جایگاه مشاوره کافی نیست؛ زیرا مشاوره بیش از آن که کارکردی باشد نقشی روندگرا دارد.

### گام دوم: ایجاد فرهنگ مشاوره

دومین موضوع مهم برای تحقق مشاوره به عنوان نظام مسیر شغلی، استفاده از راهبرد مدیریت عملکرد فرهنگ‌بنیان است که فرهنگ مشاوره‌ای را به وجود می‌آورد؛ ویژگی فرهنگ مشاوره‌ای، ارتباط سالم و بااعتماد بین یکدیگر است. در پایان باید گفت که اعتماد بین مشاور و مشاوره‌جو بیش از تعداد جلسات و زمان جلسات، به اثربخشی نظام مشاوره کمک خواهد کرد. مشاوره باید در فضایی آزاد انجام شود؛ تمام افراد در فضای کلی نظام مشاوره تا زمانی که این آزادی توسعه‌ی مسیر شغلی کارکنان را تقویت می‌کند از آن برخوردار هستند.

### گام سوم: مشاوره‌جویان در گزینش مشاوران آزادی عمل دارند

همان‌طور که پیش‌تر بحث شد، مشاوره در نظام مسیر شغلی کاملاً اختیاری است. همه‌ی مشاوره‌جویان باید آزاد باشند تا از بانک داده‌ی سازمان مشاور دلخواه را شناسایی و برگزینند. مشاوره هنگامی اثربخش خواهد بود که مشاوره‌جویان با اختیار، فردی را برگزیده و از وی درخواست کمک کنند؛ نه این که سازمان به‌طور رسمی کسی را برای مشاوره را

برگزیده باشد. سازمان باید فقط فرهنگ مشاوره را به وجود آورد؛ آموزش مشاوره به چند نفر از کارکنان ارشد ارائه نموده و زیرساخت‌های مناسب مشاوره را به وجود آورد.

**پیش‌ران هفتم: اجرای برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی مناسب**

همان‌طور که سازمان‌ها با موفقیت پیش‌ران اول تا ششم را پشت‌سر می‌گذارند، به مرحله‌ای خواهند رسید که می‌توانند برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی راهبردی و علمی را اجراء کنند. وقتی سازمان به مرحله‌ی پیش‌ران فعلی می‌رسد می‌تواند برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی را اجرا کند؛ زیرا تمام ورودی‌ها و آمادگی‌های لازم در این‌جا قرار دارد. به هر حال، جنبه‌های زیر، کنترل‌های پایانی هستند که سازمان باید طراحی کند و شمول‌گرایی آن را در هنگام اجرای برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی تضمین نماید:

#### **گام اول: برنامه‌ی پیشرفت مسیر شغلی**

برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی باید دستورالعمل‌های پیشرفت، مانند چگونگی پیشرفت فردی کارکنان در شغل را دقیقاً مشخص نماید. این درست شبیه خط‌مشی ترفیع است؛ اما دارای راه‌حل‌های جامع و شغلی بیشتری است. هر شغل، پست و حرفه‌ای باید شامل پوشش برنامه‌ای، خط‌مش و طرح پیشرفت مسیر شغلی باشد.

#### **گام دوم: کنترل شرایط یادگیری**

نقش کارآمد یادگیری باید در برنامه‌ی پیشرفت مسیر شغلی تضمین گردد. شرایط اختصاصی مربوط به یادگیری باید گنجانده شود؛ زیرا در هر یک از گام‌های پیشرفت مسیر شغلی الزامی است.

#### **گام سوم: کنترل شرایط مشاوره**

در برنامه‌ی پیشرفت مسیر شغلی باید به اندازه‌ی بسنده بر مشاوره تأکید شود. دقت باید کرد که روند مشاوره و ارتباطش با توسعه‌ی مسیر شغلی در خود طرح تشریح شده باشد.

### گام چهارم: شرایط شایستگی شغلی

شایستگی‌های لازم در هر یک از سطوح شغلی و مسئولیتی باید همان‌طور که در برنامه‌ی پیشرفت مسیر شغلی است تصریح گردد.

### گام پنجم: شرایط راه مسیر شغلی

این گام در برنامه‌های پیشرفت مسیر شغلی اهمیت دارد. چگونگی آغاز و پایان مسیر شغلی در ساختار سازمانی/شبکه‌ای سازمانی باید در برنامه‌ها تشریح گردد.

### گام ششم: کنترل ترکیب برنامه‌های پیشرفت مسیر شغلی با اهداف سازمان و کارکنان

کلام پایانی این که، باید تضمین شود که برنامه‌ی پیشرفت مسیر شغلی با اهداف سازمان و کارکنان سازگاری کامل داشته‌باشد به همان گونه‌ای که در ارزیابی پیش‌ران اول و دوم تصریح گردید. در پایان این پیش‌ران، سازمان باید دارای برنامه‌ی توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی کاملاً اجرایی باشد. چنین برنامه‌ای جامع است و برای رسیدگی به نگرانی‌های کارکنان و سازمان توسعه یافته است. مهم‌تر آن که برنامه باید به گونه‌ای طراحی شود که ابزار قدرتمندی برای تشویق کارکنان برای تعالی عملکرد باشد. برنامه‌ی مذکور باید اهداف فرادستی مدیریت مسیر شغلی را برجسته کند؛ هم‌چنین اصل یا نقطه‌ی مرجع جهان‌شمولی برای شفاف‌سازی موضوعات مربوط به مسیر شغلی باشد.

### پیش‌ران هشتم: اجرای برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی

پیش‌ران هشتم سازمان را هدایت می‌کند که برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی کاملاً پیشرفته را به شیوه‌ی نظام‌مند و کم‌تر دردناک اجرا نماید. چراکه جایگزینی خط‌مشی مسیر شغلی فعلی برخی کارکنان را نگران کرده و معرفی برنامه جدید در آغاز می‌تواند با آشفتگی‌هایی روبه‌رو شود. اگر این مرحله، درست مدیریت نشود و با مقاومت‌ها به درستی مقابله نشود، برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی هر چقدر هم خوب باشد در اجرا با دشواری‌هایی روبه‌رو خواهد شد. توصیه می‌شود سازمان‌ها و مدیران متولی

مدیریت مسیر شغلی، راهبرد اجرایی و عملی را طرح نمایند. بخشی از این راهبرد تعامل سازمان با نهادهای چانه‌زنی جمعی و اتحادیه‌های کارگری است. اصل اولیه‌ی برنامه‌ی توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی باید به شیوه‌ای برابر، خوش‌بینانه و مثبت ارائه شود. وقتی کارکنان نگاه مثبتی به شیوه‌ی کار منابع انسانی داشته‌باشند، مقاومت نخواهند کرد بلکه آن را تأیید خواهند نمود. چند اقدام برای کمک به اجرای این روند به شرح زیر توصیه می‌گردد:

#### گام اول: قبل از اجراء با کارکنان گفت و گو کنید

گفت‌وگو با کارکنان و مشارکت فعالانه‌ی آنان در طراحی و توسعه‌ی برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی، بسیار اهمیت دارد. این موضوع در بین فعالیت‌های دیگر منابع انسانی از حساسیت ویژه‌ای برخوردار است؛ مدیریت ارشد باید مراقب بوده و در این مباحث شرکت کند.

روند باید دموکراتیک باشد و عرصه‌ای باشد که درباره‌ی برنامه‌ی مسیر شغلی، اطلاع‌رسانی نماید؛ این روند به هیچ وجه نباید با روند گفت‌وگو و چانه‌زنی جمعی اشتباه گرفته شود.

#### گام دوم: انتشار اسناد برنامه قبل از اجراء

وقتی سازمان‌ها بزرگ باشند و عملیات آنان گسترش جغرافیایی داشته باشند، بهتر و دوراندیشانه‌تر خواهد بود که جزئیات برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی به همراه مزایای احتمالی اجرای آن قبل از اجرا در اختیار همگان قرار گیرد. مدیران خطی و مدیران مسیر شغلی می‌توانند با سخنرانی و ارائه‌ی گزارش برنامه‌ها به کارکنان به این تلاش‌ها کمک کنند.

#### گام سوم: آغاز با عناصر نرم

اجراء را باید با جنبه‌های ملایم مانند مشاوره، یادگیری، نمایش توانمندی‌های سازنده و حرکت کارکنان در مسیر شغلی و پیشرفت مسیر شغلی آغاز کرد. این راهبرد می‌تواند تعامل اثربخشی با مقاومت‌ها داشته‌باشد و هم‌چنین منطقی خواهد بود که قبل از ارزیابی

پیشرفت کارکنان در مسیر شغلی به آنان فرصت داده شود که توانمندی‌های خویش را بالا برند. وقتی که کارکنان در روند مشاوره و یادگیری قرار می‌گیرند دیگر در برابر برنامه‌ی توسعه‌ی مسیر شغلی جدید چندان مقاومت نخواهند کرد.

#### گام چهارم: جایگزینی جایگاه‌های فعلی با جایگاه‌های جدید

پس از اجرای موفقیت‌آمیز مشاوره و یادگیری -در راستای توانمندی‌های شغلی- گام بعدی در اجرا، جایگزینی جایگاه یا پست‌های قدیمی با نقش‌ها و جایگاه‌های جدید است که در برنامه‌ی توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی جدید پیش بینی شده‌است. این گام را می‌توان با تنظیم مسیر شغلی در آینده و به شکل برنامه‌های جدید دنبال کرد. یعنی برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی باید به ترتیب زیر انجام شود:

- ۱- اجرای شیوه‌ی کار مشاوره؛
  - ۲- اجرای روند یادگیری؛
  - ۳- تطبیق مسیر شغلی فعلی با راه‌های مسیر شغلی/طبقه‌بندی توانمندی‌های شغلی؛
  - ۴- جایگزینی جایگاه و پست‌های فعلی با جایگاه و پست‌های جدید به گونه‌ای که در برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی بیان شده‌است؛
  - ۵- انتقال کارکنان از جایگاه و پست‌های قدیمی به نقش و جایگاه‌های جدید؛
  - ۶- اجرای برنامه مسیر شغلی جدید برای حرکت کارکنان در مسیر شغلی.
- کاربرد این پیش‌ران به اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی جدید کمک خواهد کرد. عملیات اثربخش برنامه‌های جدید بازده این پیش‌ران را بالا می‌برد.

#### پیش‌ران نهم: ارزیابی تأثیر برنامه‌ریزی مسیر شغلی و برنامه‌ی توسعه

ارزیابی اثربخشی برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی‌ها مسیر شغلی پیش‌ران یکی قبل از آخر در پرورش مداخله‌ی مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان است. پس از مدتی قابل قبول که از اجرای برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی گذشت اثربخشی آن به لحاظ تأمین نیازهای کارکنان و اهداف سازمانی باید ارزیابی گردد. مدت قابل قبول یعنی باید با اندازه و گستردگی سازمان به لحاظ عملیات و نیروی انسانی مطابقت داشته باشد. هر چه سازمان گسترده‌تر باشد مدت بیشتری و هر چه سازمان کوچک‌تر باشد مدت کمتری باید

سپری شود. در هر صورت ارزیابی نباید قبل از سپری شدن حداقل دو سال از اجرای برنامه انجام شود. ارزیابی باید بر مبنایی انجام شود که با برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی سازمان هم‌خوانی داشته و شامل سطوح زیر باشد:

### گام اول: سطح سازمانی

ارزیابی توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی باید نتایج سطح سازمانی را نشان دهد. این نتایج را می‌توان به شکل عملکرد سازمانی به دست آورد. آیا پس از چهار یا پنج سال از اجرای برنامه‌های مسیر شغلی جدید توانسته به رشد تولید، فروش خدمات، کل معامله، سود و عملکرد کل کسب و کار کمک کند یا خیر؟ اجرای مقدماتی ترجیحاً باید به ارزیابی ارقام تولید یا کیفیت خدمات و کالا و همچنین به برداشت یا تأثیر کلی ذی‌نفع‌های داخلی سازمان محدود گردد. سطح دوم ارزیابی باید معطوف به سازمان باشد؛ آیا برنامه‌های مسیر شغلی جدید به توانمندسازی سازمانی کمک کرده است یا خیر؟

### گام دوم: سطح روند

نوع دوم ارزیابی حسابرسی است، آیا برنامه‌ی مسیر شغلی طبق برنامه اجرا شده‌است؟ آیا خود برنامه به لحاظ فنی و منطقی درست است یا خیر؟ کل فعالیت توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی باید مستند بوده و ارزیابی شود. این مستندسازی را می‌توان به مشاوران، کارشناسان و سازمان‌های آگاه به روش‌های متعالی ارسال کرد و خواستار دیدگاه‌های انتقادی آنان گردید. بن‌مایه‌ی فعالیت‌های سطح روند، تعیین کیفیت و چگونگی تدوین و اجرای برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی است. آیا این برنامه نیازهای بنیادی اصول اساسی مدیریت مسیر شغلی را به خودی خود تأمین می‌کند یا خیر؟ این برنامه یک سال پس از اجرای برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی جدید انجام خواهد شد.

### گام سوم: سطح کارکنان

سومین نوع ارزیابی، ارزیابی خشنودی کارکنان از اجرای برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی جدید است. می‌توان از نمونه‌گیری، مصاحبه و شیوه‌های تعامل گسترده برای استخراج داده‌های مربوط به کارکنان استفاده کرد. معیارهای ارزیابی باید به استخراج

موضوعات مربوط به کارکنان محدود گردد؛ مثلاً آیا برنامه مسیر شغلی جدید به پرباری مسیر شغلی آنان کمک کرده است؟ آیا از این نظام خشنودی کامل دارند یا خیر؟ هم‌چنین می‌توان از کارکنان برای بهبود برنامه‌ی مسیر شغلی نظرخواهی کرد. این ارزیابی را می‌توان در هنگام اجرای برنامه مسیر شغلی جدید اجراء کرد.

#### پیش‌ران دهم: بازسازی برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی

آخرین پیش‌ران در پرورش مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان، تلاش مستمر در بازسازی برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی است. هنجارها، فرضیات، مسیر شغلی، توانمندی‌های شغلی، نظام مشاوره و فرهنگ یادگیری، همگی هم‌سو با واقعیت‌های متغیر دست‌خوش تغییر هستند. مهم نیست که نظام برنامه‌ریزی مسیر شغلی تا چه اندازه خوب یا ویژه باشد، زیرا به تدریج به نیازهای کارکنان و سازمان بی‌تفاوت خواهد شد، مگر این که این نظام، گاه به گاه پالایش گردد. بازسازی برنامه‌ی توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی باید گام اساسی در کل نظام باشد. برای انجام فعالیت‌های بازسازی گام‌های زیر توصیه می‌گردد:

#### گام اول: بازسازی در پرتو ارزیابی سطح کارکنان و روند

داده‌های به دست آمده از ارزیابی سطح کارکنان و روند باید خیلی زود برای پالایش برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی استفاده گردد. این ارزیابی اطلاعات فراوانی به ویژه از لحاظ اجرایی فراهم می‌آورد. لذا بسیار اهمیت دارد که به چنین بازخورد و تغییرات لازمی که به وجود می‌آورند توجه بسنده شود. مهم نیست که سازمان‌ها چگونه نظام توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی را طراحی و اجراء می‌کنند؛ همیشه فرصت‌های فراوانی برای بهبود وجود دارد. از این رو سازمان‌ها باید داده‌های ارزیابی را یکسان‌سازی و تجزیه و تحلیل کرده و برای اثربخشی بیشتر برنامه از آن‌ها بهره‌برداری کنند.



### گام دوم: بازسازی در پرتو ارزیابی سطح سازمانی

استفاده از داده‌های ارزیابی که از تجزیه و تحلیل داده‌های کسب و کار، مانند ترازنامه به دست آمده است به تفکر انتقادی نیاز دارد. باید دقت کرد که فقط به ارزش اسمی داده‌ها توجه نشود. بیشتر وقت‌ها دلایل ترازنامه‌ی موفق لزوماً آرایه‌ی برنامه‌ی توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی جدید نیست؛ هم‌چنین نمی‌تواند دلیل ترازنامه‌ی ناموفق باشد. عوامل بیرونی و درونی گوناگونی در شکل‌گیری عملکرد کسب و کار، به‌ویژه معیارهای مالی، مانند کل معامله، سود و فروش نقش دارند. شکی نیست که برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی می‌تواند بر سلامت مالی سازمان تأثیراتی داشته‌باشد. بن‌مایه‌ی بحث، آن است که با کنترل عامل‌های مداخله‌ای باید در سنجش سهم برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی در عملکرد مالی سازمان احتیاط کرد. برای کنترل عامل‌های دیگر به استفاده از ابزارهای ارزیابی معتبر و قابل اعتماد نیاز است. ممکن است از داده‌های سطح سازمانی برای بهبود عامل‌های ساختاری برنامه توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی استفاده گردد. در پایان این پیش‌ران سازمان باید دارای برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی راهبردی، ارزشمند و کاملاً پالایش شده و عملیاتی باشد.

### مداخله‌ی دوم: سرمایه‌گذاری در راهبرد مسیر شغلی برای نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد

دومین مداخله در راهبرد مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان استفاده از برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی برای نهادینه‌سازی عملکرد به عنوان روش زندگی است. زمانی که مدیریت مسیر شغلی با کمک مداخله‌ی اول پرورش یافت به افراد کمک می‌کند تا عملکرد عالی و معناداری داشته‌باشند. اگر فعالیت راهبرد مسیر شغلی به پختگی رسیده باشد، می‌تواند بر کل مدیریت عملکرد سازمان تأثیرگذار باشد. مدیریت مسیر شغلی باید تعالی عملکرد کارکنان به‌طور ویژه و تعالی عملکرد سازمان را به‌طور عام تقویت نماید. اگر مدیریت مسیر شغلی به حال خودش رها شود ممکن است آن قدر پیشرفت کند که به اهداف خویش دست یابد، اما اگر برای بهبود نظام عملکرد استفاده شود به تلاش‌های ویژه نیاز دارد. این مداخله دقیقاً برای همین منظور است که

به همراه ده پیش‌ران دیگر که در ادامه به تشریح آن‌ها می‌پردازیم سازمان را هدایت کند که اقدام ویژه‌ای را شروع و روند نهادینه‌سازی را تقویت کند. این پیش‌ران‌ها به شرح زیر است:

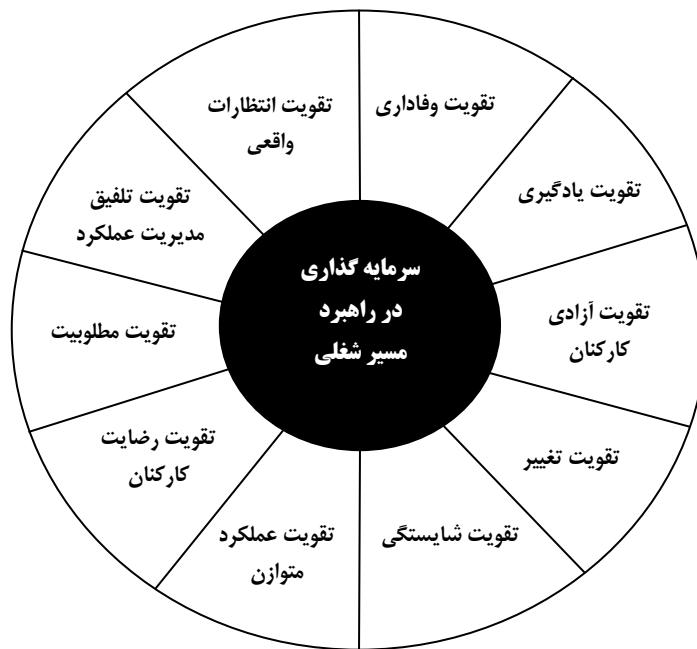
#### پیش‌ران اول: تقویت انتظارات واقعی

روندی که دنبال می‌شود و روش‌های کاری که برای عملی کردن برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی وجود دارد می‌تواند برای جذب و پذیرش عادت انتظارات واقعی استفاده شود. پیش‌ران خودارزیابی که در مداخله‌ی اول، بحث شد از این نمونه‌هاست. تعالی عملکرد در بیشتر موارد، مشروط به انتظارات واقعی و درست است. این انتظارات به شکل خودشناسی، کارشناسی یا شناخت کامل کسب و کار و سازمان است. به عبارت دیگر مدیریت فقط بازی با انتظارات است که کارکنان، مدیریت، مشتری و ذی‌نفع‌های دیگر چه انتظاراتی از یکدیگر دارند. برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی می‌تواند ابزاری جهت تعدیل تمام انتظارات باشد. سازمان‌ها باید از نظام توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی برای نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد از طریق تقویت فرهنگ انتظارات واقعی بهره‌برداری نمایند.

#### پیش‌ران دوم: تقویت وفاداری

اگر چه برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی علمی می‌تواند وفاداری به وجود آورد اما باید تلاش‌های آگاهانه برای تقویت هر چه بیشتر آن انجام شود تا اهداف نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد عملی گردد. برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی شرایط ترکیب نیازهای کارکنان و سازمان را با خشنودی طرفین به وجود می‌آورد. با این نگرش عملی کردن هدف یک طرف به سلامت طرف بستگی دارد. در نتیجه از چنین نظام کاملاً درهم تنیده و فراگیری وفاداری به وجود می‌آید. تعالی عملکرد وقتی عملی می‌گردد که سازمان و کارکنان یک سرشت داشته‌باشند. سازمان‌ها باید تلاش‌های ویژه‌ای به کار بندند که بر فرهنگ دو طرفه و اهداف فرادستی تأکید و پافشاری کنند و سازمان را به دستگاهی چابک، نوآور و رقابتی تبدیل نمایند.

در خاتمه‌ی این پیش‌ران نیاز است گفته شود که سازمان‌ها باید فرهنگ دوسویه را انتقال دهند تا وفاداری را تا حد پختگی تقویت کرده و به دنبال آن نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد را نیرومند کنند.



شکل شماره ۳: پیش‌ران‌های مداخله در راهبرد مسیر شغلی برای نهادینه سازی مدیریت عملکرد

#### پیش‌ران سوم: تقویت یادگیری

یادگیری عنصر مهم برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی است که به روشنی در مداخله‌ی اول عرضه گردید. سازمان‌ها می‌توانند از جهت‌گیری یادگیری برای ایجاد سازمان‌های واقعاً یادگیرنده استفاده کنند. هدف نهایی نظام مدیریت عملکرد ایجاد روش کار، روند و ساختار قدرتمند یادگیری است. لذا برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی را می‌توان با اثربخشی برای عملی کردن این جهت‌گیری به کار گرفت. مدیریت یادگیری بنیان

حالت بلوغ تعالی عملکرد است. چند پژوهش ثابت می کنند که یادگیری، جنبه می نرم مدیریت عملکرد است. به علاوه تجربه می سازمان ها نشان می دهد، که بیشترین نوآوری و موفقیت از طریق سازمان هایی به بار می نشیند که یادگیری محور هستند. ایجاد گرایش یادگیری در بین کارکنان و سازمان حرکتی است مطمئن که در نهایت منجر به نهادینه سازی عملکرد خواهد شد. با استفاده از جنبه های ریشه دار یادگیری در برنامه های توسعه و برنامه ریزی مسیر شغلی می توان این جهت گیری در یادگیری را به وجود آورد.

#### پیشران چهارم: تقویت آزادی کارکنان

برنامه های توسعه و برنامه ریزی مسیر شغلی اعتقاد راسخ دارد که کارکنان باید در گزینش مقصد و مسیر حرکت خویش آزادی مطلق داشته باشند. برنامه های مسیر شغلی هم چنین با ورودی های مناسب و خودارزیابی کارکنان، عملی می گردد. محیط آزادی که در هنگام اجراء و پی گیری برنامه های توسعه و برنامه ریزی مسیر شغلی به وجود می آید بنایی اساسی است که آزادی کار و در نهایت آزادی کارکنان را تقویت می کند. از نظر تجربه می ارتباط انسانی و بشردوستانه چنین آزادی ای در بهره برداری آنان بسیار اهمیت دارد. در مشاهدات روزمره شاهد هستیم که کارکنان تمایل دارند خوب کار کنند و اگر در گزینش مسیر شغلی، راه، منابع، رفتار و زمان آزادی داشته باشند اغلب بیش از انتظار کار می کنند. اما اگر کسی از بالا آنان را محدود کند، عملکرد کارکنان محدود می گردد. کارکنان اگر آزادی گزینش داشته باشند، اصول خودارزیابی را به وجود خواهند آورد. این آزادی که در راهبرد مسیر شغلی به کارکنان داده شده است باید برای نهادینه سازی مدیریت عملکرد که فرآورده آزادی است به کار گرفته می شود.

#### پیشران پنجم: تقویت تغییر

عملکرد سازمان ها تا حد بسیار زیادی متأثر از توانایی آنان در سازگاری با محیط متغیر است. سازمان ها برای تأثیر بر محیط و رهبری صنعت باید توانمندی خویش را افزایش دهند. برنامه های توسعه و برنامه ریزی مسیر شغلی بهترین وسیله ای است که به سازمان ها کمک می کند تا توانمندی های مدیریت تغییر را کسب کنند. پیشران بسیار مهم در

برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی بازسازی راهبرد مسیر شغلی به‌طور پیوسته است. این پیش‌ران اساساً به اصول مدیریت تغییر وفادار است. در هنگام اجرای عملیات بازسازی، توسعه چارچوب‌های اصلی و دنبال کردن گام‌هایی برای راهبرد مدیریت تغییر بسیار اهمیت دارد. اهداف مدیریت تغییر را می‌توان با فعالیت بازسازی ترکیب کرده و بر طبق آن مسیر شغلی را به‌وجود آورد. برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی، ابزار تحقق این تغییرات است که بدون تلاش و مقاومت فراوان اجراء نخواهد شد. کارکنان تغییرات را طبیعی می‌دانند؛ زیرا موضوعات تغییر بخشی از مسیر شغلی آنان است. عملکرد، زمانی می‌تواند به شیوه‌ی زندگی تبدیل و نهادینه شود که تغییر و مسیر شغلی را نظام‌های یکسان مدیریت کنند.

#### پیش‌ران هشتم: تقویت شایستگی

سطح عملکرد سازمان به شایستگی‌های بستگی دارد. هم‌چنین این حقیقت انکار ناپذیر است که شایستگی‌ها باید پیوسته به روز شوند. پرورش پیوسته شایستگی‌ها به نهادینه شدن مدیریت عملکرد کمک خواهد کرد. شایستگی‌های شغلی، پیش‌ران محوری، در مداخله‌ی پرورش مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان است. بن‌مایه‌ی این پیش‌ران آن است که شایستگی‌های شغلی همان‌طور که بحث شد باید در نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد نقش محوری داشته باشد. شیوه‌ی کار این‌گونه است که بخشی از شرح وظایف جایگاه به روز کردن شایستگی‌ها است. یعنی هر فردی در سازمان بر حسب فعالیت‌های روزانه، باید شایستگی‌هایش را با واقعیت‌های متغیر سازمانی هم‌سو کند. این تغییرات شامل فناوری، بازار و تغییرات کسب و کار، حرفه و شغل است.

#### پیش‌ران نهم: تقویت عملکرد متوازن

نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد زمانی اتفاق می‌افتد که شیوه‌ی کار مدیریت عملکرد بر اساس رویکردی متوازن ایجاد شده باشد. رویکرد متوازن یعنی سازمان نباید کاملاً غرق در ترانزنامه باشد؛ همچنین نباید کاملاً در اهداف کوتاه مدت غرق شود و به‌طور مطلق، متکی به روابط انسانی باشد. به هر حال منظور این نیست که معیارهای مالی نباید شاخص سنجش

اثر بخشی مدیریت عملکرد باشد. در حقیقت ترانزنامه یکی از عامل های موثر در چنین ارزیابی ها خواهد بود. لذا بحث اصلی آن است که باید به طور یکسان به ابعاد روند، یادگیری و نوآوری توجه کرد. نتایج ارزیابی یا حسابرسی نظام، سلامت شیوهی کار مدیریت عملکرد را نشان خواهد داد. در این بافت، از برنامه ی توسعه و برنامه ریزی مسیر شغلی می توان استفاده کرد و با این کار رویکرد متوازن را وارد مدیریت عملکرد نمود. برنامه ی توسعه و برنامه ریزی مسیر شغلی، زمانی بر اساس رویکرد متوازن ایجاد خواهد شد که در آن، کارکنان و سازمان نقش داشته و فارغ از عامل مالی، هر دو روند سالمی داشته باشند.

#### پیشران هشتم: تقویت مطلوبیت

نظام با عملکرد بالای خود، نتیجه ی مطلوبیت تلاش های انسانی است. میزان پیشرفت و صداقت در پیشرفت را فقط خود فرد می تواند ارزیابی کند. خود فرد بهترین داور برای ارزیابی عملکرد خویش است. به علاوه، مهم نیست که نظام با چه قدرتی و چگونه استعدادها را شکوفا کرده و از منابع مادی بهره برداری می کند؛ در پایان این وفاداری فرد است که به منابع و تلاش ها مطلوبیت بخشیده و به تعالی عملکرد کمک می کند. برنامه های توسعه و برنامه ریزی مسیر شغلی از درون فضا را برای کارکنان فراهم می آورد که: ۱- خود را ارزیابی کنند و با جایگاه بسنجند؛ ۲- نیازهای سازمانی را ارزیابی کرده و آنان را با ارزیابی های خویش بسنجند. این روند به کارکنان انگیزه می دهد که به تمام منابع از جمله خویش مطلوبیت دهند. این رفتار مطلوب باید در تمام تصمیم گیری های کسب و کار حضور داشته باشد. پیش فرض این پیشران آن است که نهادهای سازی مدیریت عملکرد زمانی به واقعیت تبدیل می شود که مطلوبیت، بخش جدایی ناپذیر کار در سازمان باشد.

#### پیشران نهم: تقویت خشنودی کارکنان

در پایان تمام الگوهای مربوط به منابع انسانی بر دو نکته تأکید دارد: الگوهای وفاداری یا روابط انسانی از هر گونه نظام منابع انسانی که دارای مدیریت عملکرد هستند، طرفداری نموده و باور دارد که این نظام ها باید در خدمت آرمان کارکنان (خشنودی کارکنان) باشد. الگوهای منابع انسانی راهبردی یا کسب و کار محور استدلال می کنند که سود سازمانی باید

عامل غالب در هر نوع نظام انسانی باشد. به هر حال، واقعیت آن است که این دو، جامعیت دو سویه دارند. نارضایتی کارکنان هرگز به تعالی عملکرد نمی‌انجامد؛ هم‌چنین سازمان زیان‌ده هرگز نمی‌تواند خشنودی کارکنان را تأمین نماید. پیش‌فرض مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان این است که خشنودی کارکنان و رفاه سازمانی، دو روی یک سکه هستند. این فلسفه باید از طریق تلاش‌های نظام‌مند در درون سازمان‌ها نهادینه گردد. چنین روند نهادینه‌سازی به‌طور خودکار نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد را به انجام می‌رساند.

#### پیش‌ران دهم: تقویت و ترکیب راهبردهای مدیریت عملکرد

راهبرد مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان به‌ویژه مداخله‌ی اول یعنی پرورش مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان در مراحل گوناگون شیوه‌ی کار و تحولش، از پشتیبانی دیگر راهبردهای مدیریت مانند مدیریت عملکرد شایستگی بنیان، مدیریت عملکرد رهبربنیان، مدیریت عملکرد فرهنگ بنیان و مدیریت عملکرد سنجش بنیان برخوردار بوده‌است. مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان نقطه مرکزی است که می‌توان برای کسب توافق بین تمام راهبردهای مدیریت عملکرد از آن استفاده کرد. نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد از چنین توافق یک‌پارچه و ترکیب کاملی به‌دست خواهد آمد. این پیش‌ران توصیه می‌کند که سازمان باید تلاش کند مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان را به عنوان ابزار چنین ترکیبی به‌کار گیرد.

#### جمع بندی

مدیریت مسیر شغلی برای کارکنان و مدیران سازمان چیز جدیدی نیست. به هر حال مدیریت مسیر شغلی در سال‌های اخیر به عنوان ساز و کار کامل تأمین نیازهای بالای انگیزشی، مانند عزت نفس و خودشکوفایی مورد توجه قرار گرفته‌است. مدیریت مسیر شغلی عنصر اصلی راهبرد کلان مدیریت عملکرد محسوب می‌شود. در چارچوب کلی مدیریت عملکرد، توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی نقش ویژه‌ای دارد، زیرا هم فرصت و هم تهدیدی برای تلاش‌های عملکردساز در سازمان است. مدیریت درست نظام مسیر شغلی می‌تواند عملکرد را افزایش دهد در حالی که مدیریت نادرست نظام عملکرد، به کاهش روحیه و

کاهش عملکرد منتهی می‌شود. اهمیت راهبرد مسیر شغلی از طریق کمک‌هایش به مدیریت عملکرد نشان داده می‌شود که به شرح زیر است:

- ۱) توسعه‌ی مستمر منابع انسانی؛
- ۲) تأمین افراد مناسب در جایگاه‌های مناسب؛
- ۳) تسهیل بهینه‌سازی تلاش‌ها؛
- ۴) تأمین زمینه‌ی مناسب برای شایسته‌سازی؛
- ۵) گشودن راه موفقیت‌های انگیزشی؛
- ۶) دسترسی به دانش مورد نیاز انگیزش؛
- ۷) افزایش وفاداری کارکنان؛
- ۸) ایجاد سازگاری بین نیازهای کارکنان و سازمان؛
- ۹) ایجاد شرایط مناسب خود ارزیابی؛
- ۱۰) چابک‌سازی کارکنان و سازمان.

راهبرد مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان به کمک دو مداخله توسعه می‌یابد. پرورش مدیریت عملکرد مسیر شغلی بنیان اولین مداخله است. در این مقاله پیشنهاد شد که مسیر شغلی به عنوان نیروی اولیه در کسب تعالی عملکرد در این مداخله به کمک ده پیش‌ران دیگر به کار گرفته شود. این پیش‌ران‌ها به شرح زیر است:

- ۱) برنامه‌ریزی برنامه‌های توسعه‌ی مسیر شغلی: سازمان مدار؛
- ۲) برنامه‌ریزی برنامه‌های توسعه‌ی مسیر شغلی: فرد مدار؛
- ۳) بیان اهداف توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی؛
- ۴) توصیف شایستگی‌های شغلی؛
- ۵) ایجاد توسعه‌ی مسیر شغلی یادگیری محور؛
- ۶) ایجاد توسعه‌ی مسیر شغلی مشاوره محور؛
- ۷) راه اندازی برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی سازگار؛
- ۸) اجرای برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی؛
- ۹) تجزیه و تحلیل اثربخشی برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی؛
- ۱۰) بازسازی برنامه‌های توسعه و برنامه‌ریزی مسیر شغلی.



دومین مداخله‌ای که مطرح شد، سرمایه‌گذاری در راهبرد مسیر شغلی برای نهادینه‌سازی مدیریت عملکرد به عنوان سبک زندگی سازمانی است. این مداخله نیز با اجرای ده پیش‌ران زیر عملی می‌گردد:

- ۱- تقویت انتظارات واقعی؛
- ۲- تقویت وفاداری؛
- ۳- تقویت یادگیری؛
- ۴- تقویت آزادی کارکنان؛
- ۵- تقویت تغییر؛
- ۶- تقویت شایستگی؛
- ۷- تقویت عملکرد متوازن؛
- ۸- تقویت مطلوبیت؛
- ۹- تقویت خشنودی کارکنان؛
- ۱۰- تقویت و ترکیب راهبردهای مدیریت عملکرد در عمل.

منابع:

- Hall, Douglas, T.(1996), **The Career is Dead-Long Live the Career: A Relational Approach**, San Francisco: Jossey-Bass.
- Holland, John (1996), **Exploring Careers With a Typology**, *American Psychologist*, April, pp. 397-407.
- Mondy, Wayne; Noe, Robert Y; Premeaux, Shane (1999), **Human Resource Management**, New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Schein, Edgar H. (1975), **How Career Anchors Hold Executives to Their Career Paths**, *Personnel*, 52, pp. 11-24.
- Schein, Edgar H. (1978), **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**, Massachusetts, Addison- Wesley.