

نگرش های نوین با رویکرد کاربردی در مورد کارراهه شغلی

مهديه شجاعی

دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان

Mah.shojaee@gmail.com

دکتر محمد جلال کمالی

دکتری مدیریت دولتی - رفتار سازمانی

Mjalalkamali@yahoo.co.uk

چکیده

یکی از منابع ارزشمند هر سازمانی که باعث رشد و توسعه آن سازمان می گردد، نیروی انسانی است. با تحولی که امروزه در محیط سازمان ها به وقوع پیوسته، اهمیت کارراهه شغلی کارکنان از جمله راهبردهای اساسی برای بسترسازی لازم جهت رشد و پیشرفت نیروی انسانی و در نهایت کل سازمان است. هدف از تحقیق حاضر بررسی نگرش های نوین با رویکرد کاربردی در مورد کارراهه شغلی بوده است. این تحقیق به روش توصیفی تحلیلی و با مطالعات کتابخانه ای انجام شده است. نتایج نشان می دهد که نگرش های جدید برای کارراهه شغلی عبارت از توانمندسازی منابع انسانی در سازمان است که می تواند در توسعه شغلی افراد تاثیرگذار باشد و به موفقیت شغلی آنان بیانجامد. موفقیت شغلی نه تنها مورد علاقه افراد درگیر در یک کارراهه، بلکه همچنین مدنظر پژوهشگران و فعالان در این زمینه نیز بوده است. موفقیت یک کارراهه راهی برای افراد است تا نیاز خود را برای موفقیت و قدرت برآورده سازند و در سطح فردی، به دستیابی برای کسب پیشرفت های مادی، قدرت و رضایت اشاره دارد.

واژه های کلیدی: نگرش های نوین - رویکرد کاربردی - کارراهه شغلی



مقدمه

یکی از مفاهیم بسیار حائز اهمیت در حوزه مدیریت منابع انسانی، مدیریت مسیر پیشرفت شغلی کارکنان است. کارراهه شغلی، دربردارنده یک الگو یا جهت‌گیری ترقی در کار، مطابق با نگرش‌ها و انگیزه‌های کارکنان است که آنها در نقش‌های کاری خود ایفا می‌کنند و موجب پیشرفت در طی سنوات خدمت خود می‌شوند.

توسعه منابع انسانی از جمله سازوکارهای مزیت رقابتی در کسب و کار سازمان‌ها است زیرا آنچه دارای قابلیت نامحدود بوده و ماندگاری پایدار را در بازار رقابت تضمین می‌کند منابع انسانی است. از این رو، توجه به پرورش منابع انسانی سازمانها به صورت ضرورتی اجتناب‌ناپذیر درآمده است. پرورش منابع انسانی فرآیندی با دامنه و عمق نامحدود است. برای توسعه منابع انسانی ساز و کارهای زیادی وجود دارد که توسعه نظام کارراهه یکی از مولفه‌های اصلی و محوری آن است.

از دیدگاه فردی، هم مسیر شغلی با کارراهه یک شغل سلسله‌مراتبی است که فرد در طول زندگی کاری خود اشغال می‌کند. اگرچه همه مدیران به شیوه آشکار درباره مسیر شغلی کارکنان شان نمی‌اندیشند، ولی همه آنها به یک سلسله از فعالیت‌ها در مدیریت منابع انسانی دست می‌زنند که در مجموع می‌توان آن را مدیریت مسیر شغلی نامید. بسیاری از افراد با داشتن نوعی رضایت از گذشته‌ها به مدیر شغلی خود نگاه می‌کنند و خوب می‌دانند آنچه را که قابل دسترس بوده است به آن دست یافته‌اند و امیدهایی را که از نظر مسیر شغلی داشته‌اند، تامین شده است. برخی هم چندان احساس رضایت نمی‌کنند و چنین می‌اندیشند که دست کم، در مسیر شغلی و در زندگی به توانایی‌های بالقوه خود، به طور کامل، دست نیافته‌اند. شیوه کارمندیابی، گزینش، گماردن افراد در سازمان، آموزش دادن، پرداخت پاداش و حقوق، ارتقای مقام و اخراج آن‌ها از سازمان، همگی، در مسیر شغلی فرد اثر می‌گذارند و از این رو موجب رضایت یا نارضایتی وی می‌شوند. در نتیجه، شیوه‌ای که مدیر در فرآیند مدیریت مربی شغلی انجام می‌دهد و گام‌هایی را که در این زمینه بر می‌دارد، می‌تواند بر نوع احساس فرد نسبت به رفتار منصفانه یا غیر منصفانه‌ای که با وی شده است، اثر بگذارد.

مبانی علمی طراحی و مدیریت مسیرهای ارتقای شغلی یا کارراهه شغلی بر مبنای جدیدی در حال تحول و بازنگری است، به طوری که در طول دهه‌های کارراهه شغلی گذشته، مدیریت و برنامه‌ریزی مسیر شغلی یکی از پیشرفته‌ترین مباحث مدیریت منابع انسانی بوده است. با ظهور نظریه‌های نوین مدیریت مسیر شغلی در محیط جدید، کارکنان نیز شغلشان را با نظم جدیدی از قوانین، انتظارات، شرایط استخدامی و ترقی شغلی تجربه می‌کنند. کارراهه شغلی، یک ترتیب مسیر زندگی کاری مطابق با نگرش‌ها و انگیزه‌های کارکنان است که آنها در نقش‌های کاری خود ایفا می‌کنند. همچنین مهم است بدانیم که کارراهه شغلی شامل مجموعه‌ای از مشاغل است که یک شخص در مسیر زندگی در پیش می‌گیرد که شامل آموزش افراد در نقش‌های کاری، اهداف و امیدها، آرزوها، احساسات و ابهام مطابق با این نقش می‌باشد. به هر حال یک کارراهه شغلی در کلام وسیعتر می‌تواند شامل کارهای غیر پرداختی مثل فعالیتهای داوطلبانه و عمرانی کشور در یک جامعه هم باشد. (خورشیدی، ۱۳۸۹)

افراد، شغل‌ها با کارراهه‌هایی را در سازمان ترجیح می‌دهند که ارزش‌هایی مشابه ارزشهای خودشان داشته باشد. طبق نظر محققان، انواع مختلفی از تناسب تحت مفهوم تناسب فرد در محیط نقش مهمی در تصمیمات انتخاب کارراهه یا شغل دارند و هر شکلی از این تناسب بر متغیرهایی مانند رضایت شغلی، عملکرد متعهد و ستاده‌های مرتبط به کارراهه تأثیر قابل توجهی دارد.

تناسب فرد محیط جهت درک کارراهه‌ها و بررسی پیشرفت کارراهه ارزشمند است. در واقع تناسب، فرد-محیط سطح مهمی از تعامل متغیرهای فردی و موفقیت کارراهه را بررسی می‌کند. از آنجائیکه تناسب فرد-محیط هدف‌های زیادی از



جمله افزایش رضایت و تعهد کارکنان دارد، می‌تواند تاثیر معناداری بر افزایش رضایت از کارراهه فردی و نیز موفقیت در کارراهه بگذارد.

براساس مطالعات صورت گرفته، افرادی که مسیر پیشرفت شغلی آنها با نیازها و ظرفیت هایشان متجانس است، تلاش افزون تری دارند تا دانش و مهارت خود را در طول کارراهه و مسیر ترقی شغلی خود بهبود بخشند. در چنین محیط‌های شغلی ای، کارکنان از یکسو، مسئول مدیریت مسیر پیشرفتشان می‌باشند و از سوی دیگر مدیران به دلیل دشواری حوزه انسانی و سایر بی‌ثباتی‌ها و تغییرات متعدد، اداره کارراهه دشوارتری را برعهده دارند.

با توجه به اینکه مقوله کارراهه شغلی یک مساله مهم در تمامی سازمان‌های ایرانی و خارجی است این مساله امروزه مورد توجه مدیران منابع انسانی تمامی سازمان‌ها است و به همین جهت تحقیقات زیادی در این مورد انجام گرفته است. در واقع در زندگی شغلی هر شاغلی کارراهه ای وجود دارد که مسیر پیشرفت شغلی وی را نشان می‌دهد این مسیر پیشرفت شغلی موجب پیشرفت فرد در طی سنوات خدمت می‌شود. لنگرگاه‌های مسیر شغلی منابع خودشناسی ثابت در مسیر شغلی درونی افراد است به عبارت دیگر، افراد خودشان را با توجه به تطبیق آنچه احساس می‌کنند خوب و شایسته است تعریف می‌کنند. افراد وقتی وارد یک سازمان می‌شوند اگر بتوانند هدف‌های مناسب معقولی را انتخاب یا پیش روی داشته باشند دارای انگیزه بالایی نیز خواهند بود. یکی از این اهداف رسیدن به مرحله‌های موقعت شغلی در سازمان از طریق مسیر شغلی است. در این راستا سازمان‌های موفق تلاش می‌کنند با اعمال مدیریت صحیح، برنامه ریزی دقیق مراحل پیشرفت کارکنان در سازمان را به صورت منطقی طراحی و تنظیم نمایند چرا که این امر به تحقیق اهداف فرد سازمان کمک می‌کند.

در این راستا هدف از تحقیق حاضر بررسی نگرش‌های نوین با رویکرد کاربردی در مورد کارراهه شغلی بوده است.

پیشینه پژوهش

مسیر پیشرفت شغلی و لنگرگاه شغلی، یک ترتیب مسیر زندگی کاری مطابق با نگرشها و انگیزه‌های کارکنان است که آنها در نقشهای کاری خود ایفا می‌کنند و موجب پیشرفت فرد در طی سنوات خدمت می‌شوند. مسیر شغلی بر مبنای استعداد شامل: شایستگی فنی / کارکردی، صلاحیت مدیریتی و خلاقیت نوآوری است. مسیر شغلی بر مبنای نیاز، شامل استقلال، امنیت و سبک زندگی است و مسیر شغلی بر مبنای ارزش خدمت و چالش محض را در بر می‌گیرد.

تئوری بروکراسی ماکس وبر را می‌توان به عنوان یک تلاش قدیمی درخصوص ایجاد کارراهه سازمانی بیان نمود پس از آن تعداد زیادی از نظریه‌های مطرح شده در خصوص کارراهه از صاحب نظران آمریکا بود. که از یان مطالعات سازمان و مدیران، افرادی چون سوپرهاگرس، اسپین هال با ارائه مقالات متعدد سهم عمده‌های در این خصوص داشته‌اند. پاتریشیا مک لاکان^۱ توسعه مسیر پیشرفت شغلی را به عنوان یکی از نظریه‌ها و موضوعات اصلی و محوری پرورش منابع انسانی معرفی کرده است. وی توسعه مسیر پیشرفت شغلی را به عنوان یکی از سه محور اثر گذار بر سازمان‌ها تلقی می‌کند که همچون فرآیند اصلی سازمان توسعه پیدا کرده است.

کارراهه به مسیر شغلی فرد اتلاق می‌شود به طور دقیقتر واژه لاتین کارراهه به مسیر حرکت سریع یک فرد یا ردپای چهارنعل اسب گفته می‌شود. در ابتدای قرن نوزدهم این واژه کم و بیش به معنای امروزی آن به کار گرفته شد. یعنی

¹ Patricia McLacan



تاریخچه کاری یک نفر، ترتیب و الگوی موقعیت کاری، پیشرفت رو به بالا در کار یا به صورت عموم تر در زندگی به عنوان کاراراهه مطرح شد.

مدیریت مسیر شغلی فرایندی است که از طریق آن برنامه توسعه مسیر شغلی کارکنان در طول سازمان طراحی و بر اساس ارزیابی نیازهای سازمان، عملکرد و پتانسیل و ترجیحات شخصی افراد طرح ریزی و شکل دهی می گردد. مدیریت مسیر شغلی بر اساس بهبود عملکرد کارکنان، ارائه فرصت رشد و توسعه، چالشی بودن، ایجاد فضای اطمینان در جهت تعالی شغلی کارکنان، با تأکید بر افزایش اثر بخشی سازمان بنا شده است. مدیریت مسیر شغلی بیشتر بر برنامه ها و فعالیت هایی که توسط سازمان انجام می گیرد، تأکید می کند. سازمانی که منابع محدود داشته باشد نمی تواند همه ویژگی های این نظام را ارائه دهد. بیشتر سازمان ها فقط به ارائه برنامه های آموزشی و پرورشی و ارزشیابی اکتفا می کنند. (شیخ اسمعیلی و حزباوی، ۱۳۹۵)

شیوه ارتقا دادن افراد نه تنها می تواند بر مسیر شغلی آنان، بلکه بر پنداشت و برداشتی که آنان در مورد معقول و منصفانه بودن رفتار سازمانی دارند، اثر بگذارد. هنگام تصمیم گیری درباره ارتقای افراد، باید سیاست های خاصی مورد توجه قرار گیرد. برای مثال، به صورت فزاینده برای ارتقای افراد، از شایستگی ها (و نه ارشدت و سابقه خدمت) استفاده می کنند. ولی در بسیاری از سازمان های خدماتی، هنوز هم برای ارتقا از ارشدیت یا سابقه خدمت استفاده می شود. گذشته از این، اگر قرار باشد شایستگی میای ارتقا قرار گیرد، در آن صورت شایستگی را چگونه باید اندازه گیری کرد؟ معمولاً برای ارائه تعریفی از شایستگی به عملکرد گذشته فردا می پردازند که شیوه ای نسبتاً ساده است. ولی بسیاری از کارفرمایان ترجیح می دهند که از افراد آزمون به عمل آورند و مراکز سنجش به وجود آورده اند تا بر اساس آن افراد را ارتقای مقام دهند و عملکرد گذشته را هم مورد توجه قرار می دهند. اعلان رسمی برای گرفتن داوطلب، جهت گماردن آنان به پست های خالی سازمان، طی کردن فرایندهایی جهت ارتقای افراد و گماردن آنها به چنین پست هایی از اهمیت زیادی برخوردار است. (پارسایی، ۱۳۹۷)

با گذشت زمان و وجود پارادایم های جدید در مدیریت منابع انسانی کاربرد سیستم های کارراهه شغلی از اهمیت خاصی برخوردار گردیده است و نظریه پردازان از دیدگاه های مختلف به آن پرداخته اند، کارراهه شغلی ابزاری برای ایجاد تعادل مناسب بین نیازهای سازمان و نیازهای کارکنان است، در واقع می توان گفت ایجاد تعامل درست بین سازمان و کارکنان باعث ایجاد بهره وری و رضایت در کارکنان و سازمان می شود، امروزه مدیریت بر کارراهه شغلی افراد، دیگر بر عهده سازمان ها نیست بلکه این کارکنان هستند که در هر سطحی می بایست بر کارراهه شغلی خود مدیریت نموده و در این میان زمینه ایجاد انگیزش درونی را نیز برای خود فراهم کنند. نظریه پردازان از دیدگاه های مختلف به واژه مسیر شغلی پرداخته اند. از دیدگاه رایج توسعه شغلی ابزاری است که با آن سازمان ها می توانند پایدار بمانند و بهره وری خود را افزایش دهند. کارراهه شغلی تنها به معنای پیشرفت در سازمان نیست بلکه می توان آن را "مجموعه متوالی نگرشها و رفتارهای فردی در زمینه فعالیتها و تجربه های مربوط به کار در طول عمر" معنا کرد. واژه کارراهه شغلی از یک سو به دیدگاه های شخص نسبت به شغلش اشاره دارد و از سوی دیگر انواع شغل های واقعی را که فرد به عهده داشته است را در بر می گیرد. بنا به تعالیم مدیریت منابع انسانی درک مسیر شغلی در سازمان به بررسی دو فرایند نیاز دارد: افراد چگونه هدف های شغلی خود را برنامه ریزی می کنند و به اجرا در می آورند (برنامه ریزی مسیر پیشرفت شغلی و سازمان ها چگونه برنامه های مسیر پیشرفت شغلی کارکنان خود را مطرح ریزی می کنند (مدیریت مسیر پیشرفت شغلی).



باروخ^۱ (۲۰۰۶) مسیر ترقی را به پنج نوع مشابه تقسیم بندی می کند. نوع اول، بر توسعه شایستگی و صلاحیتها متمرکز است؛ دوم، بر پیشرفت افقی به جای عمودی؛ سوم، ترقی از طریق امنیت حاصل از افزایش استخدام؛ چهارم، با هدف استقلال و کارآفرینی؛ و در نهایت هدف کیفیت زندگی و توازن زندگی کاری است.

بریستو^۲ (۲۰۱۳) بعد از بیست و چهار سال تجربه در این حوزه، با ساختاردهی مجدد پژوهش فلدمن و بولینو یک نمونه روابط لنگرهای شغلی را پیشنهاد کرد که در آن چالشهای محض و خلاقیت/ کارآفرینی و استقلال/ خودمختاری، روابط مکملی را داشته است، در صورتیکه خلاقیت/ کارآفرینی با فنی/ کارکردی و همینطور استقلال/ خودمختاری با امنیت/ ثبات متقابلاً متناقض بودند.

چاپمن^۳ (۲۰۰۹) یک نمونه ارتباطات کارراهه شغلی با محورهای خلاقیت/ کارآفرینی، چالشهای محض، فنی/ کارکردی در یک گروه و دارای روابط مکمل را ارائه داد و روابط امنیت/ ثبات را با چالشهای محض روابط متناقضی توصیف نمود.

راجر^۴ (۲۰۰۸) با استفاده از تحلیل عاملی مرتبه دوم، از مسیر ترقی سه بعد را مطرح کرد که اولین بعد شامل خدمات، شیوه زندگی و امنیت شغلی؛ بعد دوم شامل مدیریت و استقلال و سومین بعد را شایستگیهای فنی در نظر گرفت.

ویز و همکاران^۵ (۲۰۱۰) پیشنهاد کردند که مسیر ترقی می تواند بر اساس نمونه ساختار ارزشی شوارتز به ۴ بعد گروه بندی شود: تداوم (امنیت، شیوه زندگی و ثبات)، تغییر (چالش، کارآفرینی، استقلال)، خود بهبود (مدیریت، هویت) و شایستگی (فنی/ عملیاتی، خدماتی).

5

با بررسی الگوهای شغلی، چنین به نظر می رسد اساس و مبنای بسط تمامی الگوها، نمونه شاین است. مطالعه شاین چهار نکته برجسته درباره ساخت هویتهای شغلی ثابت طرح می کند:

۱. تمایز بین تشکیل هویت شغلی ثابت با انتخاب اولیه شغل را مطرح نمود.
۲. تنوع در مسیرهای شغلی درون شغل را نشان داد.
۳. نشان داد تفاوت در توالی مسیرهای شغلی میان گروهی از کارمندان در همان شغل به اندازه تفاوت در توالی مسیرشغلی افراد در مشاغل متفاوت، می تواند مهم باشد.
۴. درباره لنگرهای شغلی اشاره می کند که این مجموعه علایق، توانایی ها و ارزشها، انتخابهای شغلی افراد را در یک مسیر قابل پیش بینی تثبیت می کند.

بنا به اعتقاد نظریه پردازان، اهدافی که افراد انسانی در سازمان برای خود انتخاب می کنند به نوع خود، درجه و شدت انگیزه افراد را نیز رقم می زند. بر اساس تعالیم این تنوری نوع و ماهیت اهداف، قابلیت دسترسی و شفاف و روشن بودن مسیرهای رسیدن به آن تحت عنوان انگیزاننده های بیرونی مهمترین نقش را در انگیزش افراد ایفا می کنند. (زاجر، ۲۰۱۶)

با این توصیف افراد انسانی وقتی وارد یک سازمان می شوند اگر بتوانند هدف های مناسب و معقولی را انتخاب و با پیش رو داشته باشند دارای انگیزه بالایی نیز خواهند بود. یکی از این اهداف رسیدن به مرحله اعلاای موقعیت شغلی در سازمان از

¹ Baruch

² Bristow

³ Chapman

⁴ Roger

⁵ Wils & et al.

⁶ Zacher



طریق مسیر شغلی است. در این راستا سازمان های موفق تلاش می کنند با اعمال مدیریت صحیح و برنامه ریزی دقیق مراحل پیشرفت کارکنان در سازمان را بصورت منطقی و چالشی طراحی و تنظیم نمایند چرا که این امر به تحقق اهداف فرد و سازمان کمک می کند. برنامه ریزی و مدیریت اثربخش کارراه شغلی موجب افزایش رضایت و انگیزش و کاهش جابه جایی شغلی در سازمان، افزایش تعهد و وفاداری به سازمان و در نهایت کارایی و اثربخشی کارکنان و به دنبال آن افزایش بهره وری سازمانی می شود.

به طور سنتی کسانی که حقوق خوبی می گیرند، پست بالایی دارند، انگیزش و تشخیص بالایی دارند و پیشرفت می کنند، از نظر ما در شغلشان موفقند. حال و صاحب نظران دیگر توسعه مسیر شغلی، اعتقادشان بر این است که تعدادی از کارکنان حرفه ای و مدیران مسیر های شغلی متفاوتی را برای خود در پیش می گیرند. اصل این نوع تفکر جدیدتر به خود انتخابی و آزادی شخصی و تصور شخصی در مورد موفقیت باز می گردد. سید جوادین این نوع جهت گیری مسیر شغلی را کاملاً شخصی نامیده است که در چهارچوب آن درباره رضایت از مسیر شغلی به صورت زیر است.

۱. تلاش افراد در جهت کنترل بهبود مسیر پیشرفت شغلی

۲. تلقی آزادی، رشد و خود انتخابی به عنوان ارزش های مشخص مهم

۳. تلاش افراد در جهت موازنه بین شغل، سازمان، خانواده، دوستان و تفریح

۴. تعریف موفقیت به صورت شخصی

۵. طراحی دوره های کاری توسط شخص فعال و سازگار (سیدجوادین، ۱۳۹۶)

با وجود این شواهد ناشی از عدم بهره برداری موثر از این عامل مهم در درجه نخست توسط مدیران و درجه دوم توسط خود کارکنان در سازمان های ماست. در اکثر مواقع با مسیر شغلی روشن و مشخصی در سازمانها وجود ندارد و یا در صورت وجود، کارکنان آگاهی و علم لازم و کافی را در مورد ماهیت آن ندارند و یا در صورت وجود هر دو برنامه ریزی و مدیریت صحیح در ارتباط با آن انجام نمی گیرد. این عوامل در مرحله اول منجر به ظهور پدیده ناحیه سکون در کارراه شغلی کارکنان و دنبال آن کاهش شدید انگیزش و رضایت کارکنان و در نتیجه بهره وری کارکنان می شود.

بنا به یافته های طیف وسیعی از پژوهش ها، وجود کارراه شغلی در سازمان و مدیریت موثر آن از مهمترین عوامل ایجاد انگیزه و تاثیرگذار بر اساسی ترین متغیرهای سازمانی محسوب می شود. از ضرورت ها و دلایل مهم برای توجه به کارراه شغلی در سازمان ها می توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱- فرصت های استخدامی مساوی

۲- کیفیت زندگی کاری

۳- رقابت برای بدست آوردن کارکنان با استعداد

۴- اجتناب از مهارت های قدیمی و کسب مهارت های جدید

۵- نگهداری کارکنان

۶- استفاده مطلوب از کارکنان.

ازجمله دلایل وجود یک مسیر شغلی می توان اشاره کرد که: اولین دلیل این است که سازمان ها برای حفظ مزیت رقابتی به کارگران دانشی با کیفیت و منعطف وابستگی بیشتری پیدا کرده اند. این کارگران در سرمایه فکری شرکت اثر گذار بوده و عرضه آنها نیز نسبتاً محدود است. به موازات حرکت سازمان ها به سمت مسطح شدن ساختارهای غیر متمرکز و پهن، یکی از دلایل جذاب شدن کار با یک کارفرمای خاص یعنی فرصت ارتقاء از بین رفته است. دلیل دوم تغییر نگرش کارگران بسیار ماهر به کارفرمایان است. وفاداری نسبت به کارفرمایان امروزه جای خود را به شناخت خویش به عنوان افرادی، آزاد و



مستقل داده است. این تغییر نگرش از موج کوبشی تجدید سازمان نیروی کار در سال‌های اخیر با رشد اقتصادی بعضی از کشورهای غربی ناشی شده است. دلیل سوم مربوط به شناخت این نیاز است که باید از کل توان نیروی کار بهره‌برداری شود. در گذشته بسیاری از سازمان‌ها همچون بروکراسی‌های بزرگی عمل کرده‌اند که در آنها فقط تعدادی از افراد منتخب امکان دست‌یابی به مسیر پیشرفت را داشتند. اگر کارگران در صدد تأمین آینده‌استخدامی خود هستند باید نشان دهند که از دیگران متفاوت بوده و توانایی‌های متمایزی دارند. همچنین پتانسیل بلااستفاده کارفرمایان نیز به نوبه خود باید بیرون کشیده شود.

برنامه ریزی مسیر شغلی

برنامه ریزی مسیر شغلی تلاشی است آگاهانه از سوی فرد برای اطلاع از مهارت‌ها، گرایش‌ها، ارزشها، فرصت‌ها، محدودیت‌ها، انتخاب‌ها و دستاوردهایش و تشخیص اهداف مربوط به شغل و برنامه ریزی برای رسیدن به این اهداف. برنامه ریزی شغلی افراد را قادر می‌سازد تا ضمن کسب شایستگی، تصمیم‌گیری، هدف‌گذاری و عمل‌گرایی را با یکدیگر بیامیزند. در اینجا باید بیان نمود مراحل پیشرفت افراد در سازمان بنا بر دلایل مختلف همچون ویژگی‌های شخصی متفاوت - شرایط حاکم در سازمان‌ها با یکدیگر متفاوت می‌باشند. بعضی از افراد می‌خواهند برخی یا تمامی مراحل را به سرعت بپیمایند و بعضی دیگر خواهان پیشرفت آهسته هستند. برنامه ریزی مسیر شغلی یک فرآیند برنامه ریزی شخصی زندگی کاری فرد است که شامل خودارزیابی، تشخیص فرصت‌های موجود در سازمان و خارج از سازمان، هدف‌گذاری و تهیه کردن برنامه‌ها می‌باشد.

7
- **خودارزیابی:** شروع موضوع برنامه ریزی مسیر شغلی با شناخت مشخصی از وضعیت خود آغاز می‌شود که من چه نوع ویژگی‌هایی دارم؟ چه مهارت‌هایی دارم؟ ارزش‌ها و علایق من در چه چیزهایی است؟ و... برای ارزیابی افراد از خود کتابچه راهنمای متنوعی وجود دارد.

- **تشخیص فرصت‌ها:** بخش نیروی انسانی سازمان‌ها بایستی اطلاعات مشاغل مربوط به سازمان را منتشر کند. این اطلاعات می‌تواند به شکل نمودارهای سازمانی، فهرست عناوین و توصیف مشاغل واقعی باشد که بر اساس سطح پرداخت، بخش‌ها و استقرار بخش‌ها، طبقه‌بندی گردد. همچنین بایستی صلاحیت لازم برای احراز هر یک از مشاغل منتشر شود. فرصت‌های موجود در یک سازمان می‌تواند با رشد یا ادغام مشاغل، خط‌مشی شرکت بر اساس بهبود کارکنان، ارتقاء از داخل سازمان و خط‌مشی‌های داخلی اداره تحت نفوذ بیشتری قرار گیرد.

- **هدف‌گذاری:** اهداف مسیر شغلی که به صورت بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت می‌تواند باشد، بایستی به طور مناسب انتخاب شوند. اهدافی می‌توانند منجر به رشد شوند که چالشی باشند. همچنین اهداف بایستی با توانایی‌ها و قابلیت‌ها و تصور افراد از توانایی‌های خود سازگار باشد.

- **تهیه برنامه‌ها:** برای دستیابی به اهداف مسیر شغلی بایستی برنامه‌های آن برای فعالیت‌های متنوعی طرح گردد. تجربه‌های کوتاه‌مدت ضمن کار و فعالیت‌های آموزشی خارج از کار می‌تواند شروع خوبی باشد. همچنین در برنامه ریزی بایستی نیازهای تخصصی فرد نظیر مهارت، تجربه و تحصیلات را که در دستیابی به اهداف متنوع لازم است، منظور نمود.

- **اجرای برنامه‌ها:** حالت مطلوب اجرای برنامه‌ها، جو حمایتی سازمان است - فعالیت‌های اجرایی برنامه‌ها بایستی شامل تعیین پروژه‌های تخصصی، انتقال مشاغل موقتی، پر کردن جای مدیران (پیش‌بینی جانشین) در طول ایام تعطیلی،



درجات آموزشی خدماتی، تکالیف خود آموزی، تخصیص به نیروی کار تخصصی و کلاس های آموزشی می باشد. (آهی و بجانی، ۱۳۹۷)

وان مانین و شاین 'مراحل اصلی پیشرفت شغلی یک شخص را به شرح زیر بیان نمودند:

مرحله اکتشاف و بررسی: یک سری تصورات حرفه ای که از طریق رسانه های گروهی، کتاب ها و فیلم ها برای شخص ایجاد می شود و مسیر تحصیلی خویش و شغل واقعی خود را گزینش می کند.

مرحله ایجاد: این مرحله بر اساس یک سری اقدامات توسط فرد محقق انجام می شود که به شرح زیر می باشند.

الف: جستجوی مشاغل جهت استخدام شدن

ب: انتخاب و توجیه

ج: به کارگماری در اولین شغل

د: غیر یکنواختی و انتقال یا ارتقاء

ه: تصدی شغل

مرحله نگهداری: این مرحله شامل موارد زیر است.

الف: مسیر شغلی میانی: در این مرحله به دلیل واگذاری کارهای مهم تر به شخص، احساس رشد و امنیت شغلی در فرد ایجاد می شود.

ب: مسیر شغلی پایانی: در این مرحله مشاغل قضاوتی - دیدگاهی و سایر مشاغل که اطلاعات سختی می خواهد تعیین می شود که توسط خود فرد انجام میگیرد.

مرحله رکود و اواخر مسیر شغلی: این مرحله با برنامه ریزی برای بازنشستگی آغاز می شود، افراد یاد می گیرند که نقش های کمی را بپذیرند و تصمیمات جدیدی را برای جامعه، دوستان و خانواده اتخاذ کنند. (خورشیدی، ۱۳۸۹)

نگرش نوین کار راه شغلی

مدیریت پیشرفت شغلی که همان cpm نامیده می شود، شاخه ای جدید در مدیریت منابع انسانی است که با این هدف بیان شده است تا سلسله مشاغلی که افراد در سازمان به عهده می گیرند اتفاقی نباشد بلکه مسیر شغلی در سازمان براساس منطقی درست و بنابر هدفی معین طرح ریزی گردد.

این مدیریت بیشتر در برنامه ها و فعالیتهایی که توسط سازمان انجام می گیرد تأکید دارد. مدیریت سازمان طرح های مسیر ترقی کارمند را با نیازهای سازمانی مطابقت می دهد و طرح هایی را که به یک سری اهداف مشترک دست می یابد اجرا می کند. مدیریت مسیر شغلی با کار شکافی دقیق، زمینه ارتقاء کارکنان و جای گرفتن آنها در برنامه کار راه را که بیانگر وضعیت پیشرفت خدمتی کارکنان در طی سنوات خدمت آنها در سازمان است فراهم می نماید. در این رابطه سنجش توانایی کارکنان نیازمند کار شکافی و تنظیم جدول پیشرفت کارکنان نیز نیازمند این امر می باشد. سازمانی که منابع محدود داشته باشد نمی تواند همه ویژگی های این نظام را ارائه دهد. بیشتر سازمان ها فقط به ارائه برنامه های آموزشی، پرورشی را ارزشیابی اکتفا می کنند.

در نگرش نوین، مدیریت مسیر شغلی، ابزاری برای اجرای برنامه های توسعه منابع انسانی است و هدف عمده آن ایجاد تعادل بین نیازهای فرد و سازمان است تا با ارائه چشم اندازی روشن شرایطی را فراهم نماید. که کارکنان و سازمان در مسیر توافق بین شکلگیری قرارداد روانشناختی مربوط به مسئولیت توسعه شغلی و امنیت شغلی به تعادل برسند. (بریسکو،^۲

¹ Van Manin and Shine

² Briscoe



(۲۰۰۶) چنین نگاهی به مسیر شغلی، مستلزم وجود ویژگی‌هایی است که آن نظام را کارا و اثربخش ساخته و پویایی به سازمان و کارکنان بدهد. نکته قابل تأمل آن است که مسیر شغلی یکی از ارکان کلیدی و مهم در حوزه سرمایه انسانی است؛ چون با انسانها سروکار دارد و این انسان است که می‌تواند عامل تغییر و تحول باشد و به تغییرات محیطی پاسخ دهد تا از این طریق بتوان سازمان را موفق و پیشرو نمود. بنابراین زمانیکه در یک سازمان از توسعه منابع انسانی صحبت می‌شود، توجه به مسیر شغلی به عنوان یک رکن مهم تلقی می‌گردد، زیرا توسط آن حمایت‌های لازم از کارکنان و مشاغل آنها به عمل آمده و در زمان مناسب با گماردن افراد مناسب، به کارایی و اثربخشی سازمان کمک می‌نماید. (کلارک، ۲۰۰۸)

در گذشته سازمانها بر مدیریت کارراهه تمرکز می‌کردند اما امروزه خود کارکنان به اهمیت این موضوع پی برده و بر آن متمرکز می‌شوند. در مدل‌های سنتی مدیریت بر کارراهه یا مدل‌های متمرکز، مسئولیت کارراهه کارکنان بر عهده مدیریت سازمان بوده و حرکت در سطوح سازمان؛ عمودی و هدف کارکنان ارتقاء سازمانی و افزایش حقوق بوده است، در گذشته سازمانها از خود سؤال می‌کردند که چه انتظاراتی می‌بایست از کارکنان خود داشته باشند، ولی اکنون می‌بایست از خود سؤال کنند که چگونه می‌توانند افراد را به قبول مشاغل در سازمان خود متمایل سازند، ضمناً کارکنان در راستای مدیریت بر کارراهه شغلی خود دیگر محدود به یک سازمان یا واحد سازمانی نیستند، ولی نکته مهم در اینجا این است که کارکنان چگونه می‌توانند در خود برای مدیریت بر کارراهه شغلیشان انگیزش ایجاد کنند.

9

امروزه بحث‌های گسترده‌ای در خصوص تغییر محیط شغلی صورت گرفته است. بدین معنا که دیدگاه‌های جدید نسبت به مسیر شغلی پدیدار شده و در سازمانها رواج یافته است. امروزه با تغییرات محیط کاری، مشاغل بی‌مرزتر شده و هر قدر که مشاغل بی‌مرزتر می‌شوند، مرز بین کار و تفریح نازکتر می‌شود و در نهایت این اعتقاد که افراد برای گذران زندگی، لازم است در یک شغل بمانند، جایگزین اعتقادات جدیدتری می‌گردد. این اعتقادات جدید سبب افزایش پویایی افراد در کشف موفقیت مسیر شغلیشان می‌شود، اما ممکن است احساس کنند که به سمت هزاران مسیر کشیده می‌شوند. در نتیجه کارمندان و کارفرمایان با چالش‌هایی مواجه می‌شوند که الزم است از طریق مسیرهای شغلی جدید به آن پاسخ دهند. بنابراین به مسیرهای شغلی جدیدی نیاز است که پاسخگوی این تغییرات باشد. با توجه به شرایط ذکر شده الزم است تا نگرش‌های جدید به مسیر شغلی مورد بررسی قرار بگیرد. یکی از مهمترین نگرشها، نگرش مسیر شغلی بی‌مرز می‌باشد که از بین تمامی مسیرهای شغلی جدید، برجستگی خاصی دارد و مانند یک چتر سایر مسیرها را در برمی‌گیرد. زمانی افراد دارای مسیر شغلی بی‌مرز هستند که قادر باشند تا فرصت‌های بی‌حد و پایان موجود در مسیر شغلیشان را شناسایی کنند. (نیلفروشان و امینی، ۱۳۹۶)

امروزه بسیاری از پژوهشگران معتقدند که رویکردهای سنتی نسبت به مدیریت کارراهه بر مبنای استخدام تمام عمر و پیشرفت سلسله‌مراتبی منسوخ گردیده است اما عده‌ای معتقدند که کارمندان هنوز هم بیشتر به ابتکارات توسعه کارراهه مدیریت شده و مفهوم امنیت شغلی اهمیت می‌دهند. علی‌رغم تأکید فعلی بر کارراهه خود مدیریت شده، برخی از سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا در توسعه کارراهه افراد دخالت کنند تعدادی از مداخله‌های سازمان‌ها در کارراهه شغلی افراد که در سال ۱۹۹۷ به وسیله آرنولد بیان گردیده است به شرح ذیل است:

- ✓ اعلام جاهای خالی در سازمان
- ✓ مسیرهای کارراهه

¹ Clarke



- ✓ کتاب های تمرین کارراهه
- ✓ کارگاه های برنامه ریزی کارراهه
- ✓ مدیریت کارراهه به کمک کامپیوتر
- ✓ فرصت های آموزش و توسعه
- ✓ طرح های توسعه فردی
- ✓ مراکز اقدام کارراهه
- ✓ مراکز توسعه
- ✓ برنامه های ارشادی
- ✓ انتصاب / چرخش شغل
- ✓ خروج

اهداف بیانگر پیامدهای عملیات تعریف شده می باشند که پیشرفت فرد را در زندگی به سمت مقصد مشخص می سازند. راهبرد مجموعه همه اقدامات هدف داری است که از طریق اهداف میان مدت، در صدد تحقق مقصد زندگی است و یک طرح زندگی را تشکیل می دهد. هدفمند بودن به این معنی است که افراد به جای اینکه نقش انفعالی به خود بگیرند موقعیت خودآگاهانه انتخاب کنند.

10 در تلاش برای درک اینکه چه چیزی موجب تداوم کارراهه می شود، ارگادشین، درایور و دثر کارراهه را در حین شکل گیری و رشد خود در طول زمان مورد توجه قرار می دهند. شین عاملی را که موجب تداوم کارراهه می گردد و تحت عنوان " لنگرگاه (تکیه گاه)" بیان می نماید، درایور آن را تحت عنوان " شکل ها و الگوهای ماندگار" و دثر از آن به عنوان " منطق کارراهه" یاد می کند.

راههای زیادی جهت رسیدن به شغل ایده آل وجود دارد. جهت انتقال از موقعیت فعلی به سوی هدف، شش راه مختلف وجود دارد که به آنها اشاره می شود:

– **جابجایی افقی:** تغییر در شغل و نه لزوماً تغییر در مسئولیت پذیری، موقیت شغلی با حقوق و مزایا، زمانی که سازمانها به کندی رشد می کنند یا متوقف می شوند جابجایی افقی یک گزینه مهم شغلی تلقی می شود

– **غنی سازی شغل:** شخص جهت بدست آوردن صلاحیتها و قابلیتهای بیشتر، مسئولیتهای شغل فعلی خود را افزایش یا تغییر می دهد. در این فرایند با وجود اینکه امکان دارد مقام با عنوان شغلی حفظ شود اما محتویات شغل تغییر می یابد.

– **ترفع:** کارراهه شغلی و مسیرهای شغلی وجود دارد که از طریق آن شما به سادگی از نردبان شغلی بالا می روید، ترفیع به احتمال قوی زمانی روی می دهد که تواناییهای افراد با نیازهای سازمان منطبق باشد.

– **گزینه های اکتشافی (کاوش):** روشهای اکتشافی نیاز به آن دارد که در جستجوی جوابهایی برای سؤالات زیر باشید: چه کار دیگری می توانم انجام دهم؟ چه جای دیگری می توانم کار کنم؟ هدف از این تحقیقات جمع آوری اطلاعات مورد نیاز جهت تصمیم گیری راجع به بهینه سازی شغلی است. در خلال کاوش می توانید سایر مشاغلی را که با مهارتها، علایق و ارزشهای شما مرتبط است شناسایی نمایید.

– **همسان سازی مجدد:** همسان سازی مجدد شامل یک حرکت رو به پایین در سازمان فعلی با سایر سازمانها است. درواقع یک گام رو به پایین می تواند یک جهش به سوی هدف جدید تلقی گردد.



انتقال: شرایطی وجود دارد که تحت آن شرایط، شغل فعلی افراد با مهارت‌ها، علایق و ارزش‌هایشان هماهنگ نیست. اگر دارای یک هدف شغلی باشند که در سازمان فعلی آنها واقع‌گرایانه نمی‌باشد، اگر ارزش شغل آنها کمتر از تخصص آنهاست یا اگر قصد توسعه مهارت‌های اصلی و پایه‌ای خود را دارند توجه به مسئله انتقال یا جابجایی ممکن است بهترین گزینه باشد، گاهی لازمه تحرک داشتن، ترک سازمان است. (مقدسی، ۱۳۹۸)

توسعه مدل کارراهه شغلی

در مطالعات سنتی کارراهه، سعی بر این بود که تنها از منظر یک رشته دانشگاهی (صرفاً روانشناسی یا جامعه‌شناسی) به کارراهه پرداخته شود، این دو رشته عقاید متفاوتی را در خصوص کارراهه بیان نموده‌اند. بر خلاف روان‌شناسان که معتقدند افراد کارراهه را می‌سازند و دارای دیدگاه ذهنی در خصوص کارراهه هستند، دیدگاه جامعه‌شناسان در این خصوص عینی بوده و معتقدند کارراهه‌ها افراد را می‌سازند این دو رویکرد به خاطر جزئی و نیمه‌کاره بودن مورد انتقاد واقع شده‌اند اما به واسطه برجستگی شان در نظریه کارراهه، رویکرد عینی و خارج از فرد بوده، آن را به عنوان چیزی با مبنای طراحی و پیشرفت سازمانی می‌بیند که شامل یک سری از موقعیت‌ها و مقام‌ها است و توسط افراد خردگرا وضع می‌گردد. در خصوص توسعه کارراهه در طول زندگی فرد، مدل ۵ مرحله‌ای مطرح شده توسط لوپر در سال ۱۹۵۷ بسیار مؤثر بوده و مبنای بخش عمده‌ای از نظرات و نظریه‌پردازی‌های پیرامون کارراهه در طول ۴۰ سال گذشته بوده است (جدول ۱). این مدل در سال ۱۹۸۵ مورد بازبینی قرار گرفته، مراحل رشد کارراهه را در طول زندگی فرد در طی ۵ مرحله از رشد تا افول بیان می‌نماید. این مدل به دو دلیل انحصاری بودن و عدم شهود انعطاف‌پذیری مورد استفاده قرار گرفته است. (خورشیدی، ۱۳۸۹)

جدول ۱. توسعه کارراهه در طول زندگی فرد

فاز	توضیحات
فاز کاوش / شفاف‌سازی / انتخاب / تصویب	رشد ایده‌های فرد پیرامون اشتغال مناسب و معنادار / حرکت از ایده‌های کلی به سمت انتخاب‌های خاص / اجرای طرح برای ورود به حرفه انتخاب شده
فاز تثبیت / ایمن شدن / محکم شدن / پیشرفت / نگهداری	جای گرفتن در حرفه / فرآیند کسب امنیت در حرفه / انتخاب یک سبک زندگی سازگار با لازمه‌های این حرفه / پیشرفت در قالب موقعیت، درآمد و مسؤلیت / نگهداری موقعیت در زمینه فشار بیرونی و درونی
ایجاد / به روز بودن خلاقیت	تلاش فعالانه در جهت همسطح نگه داشتن پیشرفت‌ها در کار / پیدا کردن راه‌های مبتکرانه برای ایفای نقش‌ها
قطع رابطه / کاهش سرعت / ایده‌هایی برای بازنشستگی / بازنشستگی	کاهش بار کار و سرعت کار برنامه‌ریزی مالی و سبک زندگی / پیاده‌سازی گزینه‌ها

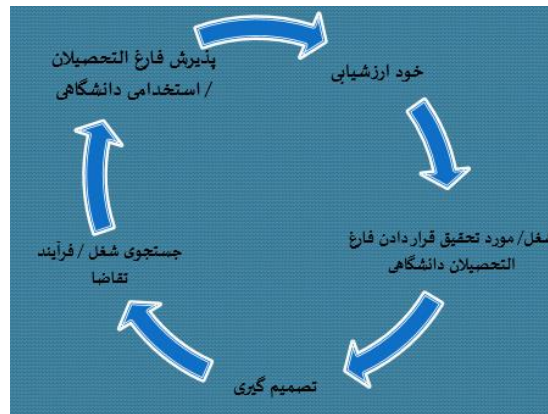
این مدل‌ها که مبتنی بر دیدگاه روانشناسانه می‌باشد، هنوز هم بر تفکر عمومی و دانشگاهی پیرامون حرفه و تدوین کارراهه شغلی تأثیر گذار است. نرم افزارهای کامپیوتری موجود نیز که به افراد در طراحی کارراهه شغلی کمک می‌نمایند. بر مبنای این مدل‌ها، سازگاری فرد با شغل و توسعه کارراهه مبتنی می‌باشد.



یکی از مدل های مطرح شده در خصوص برنامه ریزی شغلی، که مراحل برنامه ریزی شغلی را قبل از یافتن شغل تا پس از آن مورد بررسی قرار می دهد، به شرح زیر است (شکل ۱):

- خود ارزیابی
- انتخاب شغل یا دانشگاه
- تجربیات عملی مناسب
- جستجوی شغل / مدرسه آمادگی تدریجی
- تغییر شکل

شکل ۱. مدل ارائه شده در خصوص برنامه ریزی شغلی



12

نتیجه گیری

توسعه مسیر شغلی، مقوله ای جدید نیست، این مسئله از زمان ظهور جنبش نیروی انسانی با سازمان و نیروی انسانی آن در آمیخته است. تا به امروز، روش هایی مختلف برای توسعه مسیر شغلی کارکنان طراحی شده و توسعه یافته است، اما اهداف و فلسفه این مقوله چندان رشد چشمگیری نداشته است. آنچه که امروزه شاهد آن هستیم فراتر رفتن سازمانها از مرزهای ملی و قدم برداشتن به سمت چند ملیتی شدن و جهانی شدن می باشد. در عصر حاضر باید به سراغ واقعیات توسعه مسیر شغلی رفت و آنها را در جهت همگامی با الزامات و بایدهای هزاره سوم تغییر داد. همزمان با تغییر مباحث ساختاری و مطرح شدن سازمانهای مجازی و شبکه ای شیوه مدیریت منابع انسانی سازمان از آن جمله نیروهای ماهر سازمان تحت عناوین کارکنان دانشی و یا کارکنان با استعداد تغییر خواهد کرد.

مسیر ترقی شغلی و در واقع کارراهه شغلی در متون منابع انسانی جزو مهمترین متغیرهای اثرگذار بر رفتار افراد انسانی در سطح فرد، گروه و سازمان محسوب می شود و برنامه ریزی و مدیریت اثربخش آن از عوامل مهم و اساسی ایجاد انگیزه، رضایت شغلی و بهره وری منابع انسانی شمرده می شود. بنابراین ایجاد یک مسیر صحیح و عادلانه پیشرفت شغلی می تواند موجب افزایش رضایت شغلی افراد و افزایش بهره وری و در نتیجه تعالی فرد و سازمان شود.

کارراهه شغلی و مسیر پیشرفت شغلی، به پیشرفت شاغل در طی سنوات خدمت وی در یک شغل اشاره دارد. در محیط کسب و کار پیچیده و متغیر امروزی شیوه مدیریت بر کارراهه افراد را تحت تأثیر خود قرار داده است، شیوه های مدیریت بر کارراهه سنتی تبدیل به مدیریت شخصی بر کارراهه شده است، در چنین شرایطی کارکنان می بایست، نه تنها مسئولیت مدیریت بر کارراهه خود را شخصا عهده دار شوند بلکه در این راه می بایست انگیزشهای درونی را نیز در خود ایجاد کنند.



از سوی دیگر مسیر پیشرفت شغلی موجب پیشرفت فرد در طی سنوات خدمتش می‌شود. سازمان بایستی برنامه ریزی‌های لازم را جهت پیشرفت شغلی کارکنان خود انجام دهد و آنها را در این مسیر هدایت نماید، یک مسیر صحیح و عادلانه پیشرفت شغلی می‌تواند موجب رضایت شغلی افراد، تعهد آنها نسبت به سازمان و مسائلی از این قبیل شود، بنابراین سازمانها با ایجاد مسیر پیشرفت شغلی مناسب برای کارکنان نه تنها به پیشرفت سازمان بلکه به پیشرفت افراد نیز کمک می‌کند.

مسیر پیشرفت شغلی موجب پیشرفت فرد در طی سنوات خدمتش می‌شود. سازمان بایستی برنامه ریزی‌های لازم را جهت پیشرفت شغلی کارکنان خود انجام دهد و آنها را در این مسیر هدایت نماید. یک مسیر صحیح و عادلانه پیشرفت شغلی می‌تواند موجب رضایت شغلی افراد، تعهد آنها نسبت به سازمان و مسائلی از این قبیل شود. بنابراین سازمانها با ایجاد مسیر پیشرفت شغلی مناسب برای کارکنان نه تنها به پیشرفت سازمان بلکه به پیشرفت افراد نیز کمک می‌کند.

رشد مسیر شغلی برای آگاهی نسبت به این امر به کار می‌رود که چگونه یک کارمند در سازمان خود به سرعت مراحل رشد و ترقی را طی می‌کند. رشد مسیر شغلی نتیجه تلاش یک فرد برای شناسایی و درک یک شانس توسعه و موفقیت در یک سازمان را نشان می‌دهد. امروزه برخورداری از نیروی انسانی توسعه یافته که در واقع بخشی از سرمایه‌های معنوی سازمانها را تشکیل می‌دهد، از چالش‌های اساسی سازمانها به شمار می‌رود. بطوریکه پارادایم مزیت نسبی بنگاهها در منابع مادی و فیزیکی به مزیت نسبی در منابع انسانی تأخیر یافته است. توسعه فراگیر آموزش‌های مدیران در زمینه مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی شاهد این مدعاست. در این میان افزایش مهارت‌های مدیران در زمینه یادگیری شیوه‌های موثر ایجاد انگیزه و رضایت در کارکنان از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است.

موفقیت کارراهه نه تنها مورد توجه افراد است بلکه همچنین مورد توجه سازمانها نیز می‌باشد چرا که موفقیت شخصی کارکنان می‌تواند در نهایت منجر به موفقیت سازمان شود. در نتیجه محققان به تلاششان ادامه می‌دهند تا عوامل سازمانی و فردی موفقیت کارکنان را مشخص کنند. سازمانها در تلاش برای بهبود فرآیندهای انتخاب، در جستجوی جذب افرادی با ارزشهای مشابه خود هستند، در مقابل افراد نیز در جستجوی فرصت‌های کار راهه‌ای هستند که تصور می‌کنند با بلند پروازی‌ها و آمال آنها متناسب است. از این رو موفقیت کارراهه و تناسب فرد-محیط، توجه زیادی را در مطالعات محیط کار به خود اختصاص داده است چرا که این مفاهیم دلالت‌های مهمی برای رفتارها و ستاده‌های کاری دارند.

تئوریهای سنتی کارراهه همچون هرم‌های سلسله‌مراتبی قدیمی منسوخ شده‌اند. محققان و متخصصان معاصر در حوزه کارراهه معتقدند که مدل‌های سنتی در تبیین تأثیرات اجتماع و فرهنگ و سازمان بر کارراهه موفق نیستند، زیرا در طی بیست سال گذشته تغییرات عمده‌ای در تعاریف کار، کارراهه و ساختار شغلی رخ داده که کوچک، سازی‌های گسترده و در پی آن کاهش امنیت شغلی و وفاداری به سازمان نمونه‌ای از این تغییرات می‌باشند. اما بیشتر برنامه‌های کار راهه سازمانها بر این فرض استوار است که کارکنان به وسیله ارتقا برانگیخته می‌شوند. بنابراین بیشتر مطالعات بر جنبه خارجی کارراهه مثل مسیرهای کارراهه با پله‌های ترقی کارراهه متمرکز است. در مقابل، اندیشمندان این حوزه بیان کرده‌اند که تمایلات درونی کارراهه باید ارضا شود و اینکه سازمانها باید شرایط کاری را با ارکان اصلی کارراهه درونی سازگار کنند. درک انگیزاننده‌های غیر پولی برای کارراهه‌ها در تعیین رویکردهای اثربخش توسعه کارراهه در آینده مهم است همچنین عنوان کرده‌اند که سازمانها باید جهت‌گیری‌های کارراهه را برای تعیین مناسب‌ترین مداخلات برای جهت‌گیری کارراهه تحلیل کنند. موضوع جهت‌گیری‌های کارراهه یک جزء مهم توسعه کارراهه حرفه‌ای‌ها در دنیای سرعت در حال تغییر است

مسیر شغلی بی مرز دارای دو بعد تحرک فیزیکی و روانشناختی است که غالباً با دو بعد ذهنیت بی مرز و ترجیح تحرک روان شناختی شناخته میشود. ذهنیت بی مرز، معادل تحرک روان شناختی و ترجیح تحرک سازمانی، معادل تحرک فیزیکی است. در نهایت افراد براساس دو بعد تحرک فیزیکی و روان شناختی در چهار تیپ خالص شخصیتی قرار می گیرند. با توجه به ویژگیهای مسیر شغلی بی مرز، انتظار می رود که این افراد کمتر دچار مشکلات شغلی باشند. بنابراین اینگونه به نظر می رسد که این افراد از مهارتهای استخدام پذیری بالاتری برخوردار باشند.

متأسفانه عدم تعیین کارراه مشخص و موثر در سازمان ها مشکلی فراگیر است. به هر حال آموزش کارکنان و بالا بردن سطح آگاهی آنها در زمینه کارراه شغلی می تواند کارکنان را در برنامه ریزی برای پیشرفت در شغلشان یاری کند و به نوع خود از مهمترین مکانیزم های ایجاد انگیزه و افزایش بهره وری محسوب می شود.

براساس یافته ها، پیشنهاد می شود، مدیریت منابع انسانی قبل از برنامه ریزی طراحی شغل، شناخت لازم را در رابطه با اثر ادراک کارکنان بر زندگی کاری خود، به دست آورد. سازمان نیز برای درگیری کارکنان خود در فرایندهای کاری، بایستی زمینه ها و جو سازمانی مساعد و همچنین دید مثبت نسبت به مسیر شغلی را ایجاد نماید. پیشنهاد دیگر تعریف مسیر شغلی افراد بر اساس جهت گیری ها و علایق خاص آنهاست، تا افراد را از نظر ذهنی و به لحاظ بهداشت روانی، برای ایجاد یک جو مساعد و عملکرد بهتر آماده سازد. باید توجه داشت که جهت گیری های فرد به مرور زمان می تواند تا حدودی تغییر کند، پس سازمان باید سعی کند مسیر شغلی دوگانه را زمینه ساز جذابیت محتوای شغل سازد و بدین ترتیب احساس برد- برد در کارکنان ایجاد نماید.

منابع

- ابراهیمی، مرتضی و اشکان، فرانک و مجلل، محمد علی، ۱۳۹۴، ادراک از وضعیت کارراه شغلی و ارتباط آن با رضایت شغلی در میان معلمان مدارس ابتدایی شهرستان مراغه، کنفرانس ملی چاروسوی علوم انسانی، شیراز
- آهی، پرویز و بجانی، حسین. (۱۳۹۷). قش برنامه ریزی مسیر شغلی در موفقیت سازمان، نشریة علمی ترویجی منابع انسانی ناجا، ۷ (۹).
- پارسایی، زینت، ۱۳۹۷، بررسی تاثیر کارراه شغلی بر سازمان های دولتی خصوصی، دومین کنفرانس بین المللی دستاوردهای نوین پژوهشی در علوم مدیریت، حسابداری و مهندسی صنایع، ساری
- سلطانی، ایرج و اکبری محمدی، عباس و شائمی، علی، ۱۳۹۱، ارائه الگویی نوین در توسعه و یکپارچه سازی نظام کارراه شغلی (مطالعه موردی: شرکت فولاد مبارکه اصفهان)، هشتمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران
- شیخ اسمعیلی، سامان، حزباوی، سنا، ۱۳۹۵، ارائه الگوی عوامل موثر بر جهت گیری های کارراه شغلی، فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی، ۸ (۱).
- نیلفروشان، پریسا، امینی، راضیه. (۱۳۹۶). نگاهی به مسیرهای شغلی جدید، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۸۸.
- خورشیدی، عباس. (۱۳۸۹). رفتار سازمانی با رویکرد پژوهشی، تهران. یسطرون.
- سید جوادین، سید رضا، (۱۳۹۶). مبانی مدیریت منابع انسانی، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- مقدسی، علیرضا، (۱۳۹۸). کارراه و مسیر توسعه شغلی کارکنان، ماهنامه کنترل کیفیت، شماره ۳۳

Baruch, Y. (2004), *Managing Careers: Theory and Practice*, FT Prentice-Hall, Harlow.

Bromley H. Kniveton (2003). *Managerial Career Anchors in a Changing Business Environment*, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 28 No. 7, Pp. 564-573.



- Briscoe, J. P. , & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (1) , 4-18
- Clarke, M. , & Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability. *Employee Relations*, 30 (2) , 121-141
- Danziger, N., Rachma-Moor, D. & Valency, R. (2008). The Construct Validity of Schein's Career Anchors Orientation Inventory. *Career Development International Journal*, vol. 13, No.1, 2008, 7-19
- Frederick T. L. Leong, Stanley D. Rosenberg and SinHui Chong (2013). A Psychometric Evaluation of Schein's (1985) Career Orientations Inventory, *Journal of Career Assessment*, August 2013, 1-15
- Ituma, A. Simpson, R. (2007). Moving beyond Schein's Typology: Individual Career Anchors in the Context of Nigeria, *Personnel Review* 36,978-995.
- Liu, J. Yang, J. Liu, Y. Yang, Y. and Zhang, H. (2015), The use of Career Growth Scale in Chinese nurses: Validity and reliability, *International Journal of Nursing Sciences*, 2: 80- 85.
- Weng, Q. and McElroy, J.C. Morrow, P.C. and Liu, R. (2010), The relationship between career growth and organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 77, 391– 400.
- Zacher, H. (2016), Within-person relationships between daily individual and job characteristics and daily manifestations of career adaptability, *Journal of Vocational Behavior*, 92, 105–115.