

۴۴۸۱۶۱
۹۵,۹۱۶

توسعه شایستگی مدیران: برنامه‌ریزی توسعه فردی

مؤلف:

دکتر بهروز قلیچ لی

(عضو هیات علمی دانشگاه شهید بهشتی)

www.ketab.ir

سرشناسه	: قلیچ‌لی، بهروز، ۱۳۵۰-
عنوان و نام پدیدآور	: توسعه شایستگی مدیران: برنامه‌ریزی توسعه فردی/ مؤلف بهروز قلیچ‌لی.
مشخصات نشر	: تهران: صفار، ۱۳۹۵
مشخصات ظاهری	: ۱۷۶ ص: مصور، جدول.
شابک	: ۹۷۸-۹۶۴-۳۸۸-۵۱۹-۹
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه
موضوع	: موفقیت شغلی
موضوع	: Career development
موضوع	: کارکنان -- ارزشیابی ارتقا
موضوع	: Assessment centers (Personnel management procedure)
موضوع	: نیروی انسانی -- مدیریت
موضوع	: Manpower planning
موضوع	: غنی‌سازی شغل
موضوع	: Job enrichment
رده بندی کنگره	: HF۵۳۸۱/ق۹ ۱۳۹۵: ۵۰/۱
رده بندی دیویی	: ۴۴۵۱۰۸
شماره کتابشناسی ملی	

فهرست نویسی بخش از انتشارات صفار

نام کتاب : توسعه شایستگی مدیران: برنامه‌ریزی توسعه فردی

نویسنده : بهروز قلیچ‌لی

طرح جلد : فرهاد کمالی

حروفچینی: معرفت

لیتوگرافی : گنج شایگان

چاپخانه : گنج شایگان

تیراژ : ۱۱۰۰ نسخه

قیمت : ۱۱۰۰۰۰ ریال

نوبت چاپ : اول - پاییز ۱۳۹۵

ناشر : انتشارات صفار

مرکز پخش : خیابان انقلاب - روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران - بازار چای - طبقه همکف

انتشارات اشراقی ① ۶۶۴۰۸۴۸۷ تلفن: ۶۹۷۰۹۹۲

خیابان انقلاب - روبروی دبیرخانه دانشگاه تهران - بازار چای - طبقه زیرین

پخش کتاب بینش ① ۶۶۴۹۶۲۹۹

کتابفروشی مرادیان ① ۶۶۴۱۵۳۱۰ کتابفروشی صفا ② ۶۶۹۷۸۸۴۶

www.saffarpublishing.ir

www.Eshraghi.ir

Email: saffar_publishing@yahoo.com

شابک : ۹۷۸-۹۶۴-۳۸۸-۵۱۹-۹

ISBN 978-964-388-519-9

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است، هرکس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر، یا پخش یا عرضه کند مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

مدیریت واحد تولید انتشارات صفار: ۰۹۱۲-۱۰۷۳۰۰۳

فهرست مطالب

مقدمه	۳
فصل اول- مسیر شغلی: رویکرد سنتی و جدید	۷
فصل دوم- سکور در مسیر شغلی	۱۳
فصل سوم- توسعه در مسیر شغلی و نتایج آن	۲۳
فصل چهارم- مدل های توسعه مسیر شغلی و برنامه ریزی توسعه فردی	۲۹
فصل پنجم- دستور العمل برنامه ریزی توسعه فردی در مسیر شغلی	۱۰۷
فصل ششم- راهنمای عمل برنامه ریزی توسعه فردی در مسیر شغلی	۱۲۱
فصل هفتم- شرح شایستگی های مشاغل	۱۵۱
فصل هشتم- فعالیت های توسعه شایستگی ها	۱۶۵
فهرست منابع	۱۷۷

امروزه، در بسیاری از شرکت‌های موفق دنیا، برای توسعه کارکنان و مدیران مستعد، برنامه‌هایی تحت عنوان TDP، LDP یا MDP¹ را تدوین و اجرا می‌کنند. در این برنامه‌ها، شرکت‌ها مجموعه‌ای از شایستگی‌های کلیدی را در سطوح مختلف مدیریتی و همچنین مشاغل تخصصی به تناسب شرایط سازمانی خود انتخاب کرده و براساس آنها کارکنان مستعد و مدیران موجود و آینده خود را توسعه می‌دهند. در اغلب این برنامه‌ها به منظور توسعه شایستگی‌ها استفاده از فرآیند برنامه‌ریزی توسعه فردی موارد مورد تأکید قرار گرفته است. به ویژه در کشور ما این اواخر روند رو به گسترش را در شرکت‌ها و سازمان‌ها برای به کارگیری برنامه‌ریزی توسعه فردی شاهد هستیم. در این کتاب کوشش شده است تا از لحاظ نظری و عملی درباره این فرآیند توضیح داده شود. این کتاب می‌تواند در برنامه‌های توسعه‌ای مدیران و کارکنان مستعد همراه با روش مربی‌گری مورد استفاده این شرکت‌ها قرار گیرد.

تحقیق میدانی در میانه سال ۱۳۹۰ میلادی منابع انسانی از ۶۰ کشور مختلف که توسط شرکت مشاوره‌ای دیلویت انجام شد، نشان داد که جذب و نگهداری کارکنان مستعد از حیاتی‌ترین مسائلی است که سازمان‌های امروزه با آن مواجه هستند. یکی از عوامل بسیار مهم در نگهداری این دسته از کارکنان موضوع ارتقاء شغلی است. در همین راستا در سال‌های اخیر تمایل صاحب‌نظران حرفه‌ای به این حوزه از منابع انسانی طریقه‌هایی را برای توسعه کار راهه یا مسیر شغلی کارکنان مستعد به وجود آورده است. از آنجا که کارکنان سازمان‌ها نیازهای پیشرفت دارند و ارتقاء را در طول زندگی سازمانی خود تجربه خواهند کرد، سازمان‌ها باید به این موضوع به ویژه برای مشاغل کلیدی خود توجه خاصی نشان دهند.

پیشرفت و توسعه در مسیر شغلی از مباحث اصلی توسعه منابع انسانی به شمار می‌رود. اولین بار نادلر (۱۹۷۰) در همایش «انجمن آموزش و توسعه آمریکا» اظهار کرد که توسعه منابع انسانی عبارت است از: «یک مجموعه از فعالیت‌های سازمان یافته که در زمان معینی انجام می‌شوند و هدف از انجام این فعالیت‌ها ایجاد تغییرات رفتاری در اعضاء سازمان است».

در حقیقت، حرفه‌ای‌های توسعه منابع انسانی فعالیت‌ها و طرح‌های یادگیری و توسعه، مسیر پیشرفت شغلی، توسعه سازمانی و اقداماتی که از طریق آنها اثربخشی

سازمانی افزایش داده می‌شود را انجام می‌دهند. از آنجا که محور اصلی بحث من در این کتاب، برنامه‌ریزی فردی برای پیشرفت و توسعه در مسیر شغلی است، در اینجا فقط به این مقوله پرداخته خواهد شد. مک لاگان توسعه مسیر پیشرفت شغلی را یکی از مفاهیم موضوعات محوری توسعه منابع انسانی مطرح می‌کند. به طور سستی مسیر پیشرفت شغلی یعنی صعود از یک مسیر شغلی منتخب. هدف از توسعه مسیر پیشرفت شغلی ایجاد نوعی آگاهی در کارکنان نسبت به نقاط قوت و ضعفشان و کمک به آنها جهت تطبیق مهارت‌ها و توانایی‌هایشان با نیازها و تقاضاهای کسب و کار است. به موازات حرکت سازمان‌ها از ساختارهای عمودی به ساختارهای افقی و ورود کارکنان دانشی و مستعد به سازمان‌ها و شرکت‌ها چگونه می‌توان مسیرهای پیشرفت شغلی آنها را تعریف کرد؟

از طرف دیگر در شرکت‌های با دیوانسالاری بزرگ که در آنها فقط تعدادی از افراد منتخب امکان دستیابی به مسیر پیشرفت شغلی را دارند یا در شرکت‌هایی که با مزاد نیروی انسانی مواجه هستند، توسعه اکثر کارکنان به دست فراموشی سپرده می‌شود یا در سازمان‌هایی که زمان پدید آمدن سقف شیشه‌ای مواجه هستند، آیا می‌توان از ایده توسعه مسیر پیشرفت شغلی بهره‌مند شد؟

با مرگ قراردادهای استخدامی و ضرورت مسیرهای پیشرفت شغلی انعطاف‌پذیر، چگونه شرکت‌ها می‌توانند با انسان خود کمک کنند تا مهارت‌های خود را ارزیابی کنند و به روز کنند تا بتوانند خود را با نیازهای در حال تغییر کسب و کار وفق دهند و یا با آمادگی خوب در جایی دیگر کار کنند؟ تا چه حد باید ایده مسیر پیشرفت شغلی افقی به مثابه روشی برای جبران فرصت‌های گمشده یا کاهش یافته پیشرفت‌های عمودی مورد استفاده قرار گیرد؟

این کتاب در هشت فصل تنظیم شده است. فصل اول درباره مفهوم مسیر شغلی، دیدگاه‌های سستی و جدید و اهمیت و ضرورت آن در سازمان‌ها بحث می‌کند. فصل دوم درباره پدیده سکون در مسیرهای شغلی بحث شده است. فصل سوم عناصر توسعه مسیر شغلی را توضیح می‌دهد و همچنین نتایج و آثار این فرآیند را در عملکرد سازمانی تشریح می‌کند. فصل چهارم درباره مدل‌های مختلف توسعه مسیر شغلی و فرآیند برنامه‌ریزی توسعه فردی در مسیرهای پیشرفت شغلی صحبت می‌کند. در فصل پنجم، نمونه‌ای از دستورالعمل اجرایی برای فرآیند برنامه‌ریزی توسعه فردی آورده شده است. فصل ششم، راهنمای عمل برنامه‌ریزی توسعه فردی در مسیر پیشرفت شغلی را ارائه می‌دهد. در فصل هفتم، شرح شایستگی‌های مشاغل به عنوان یک نمونه

ارایه شده است. و در آخر، در فصل هشتم، نمونه‌ای از فعالیت‌های توسعه‌ای قابل استفاده در فرآیند برنامه‌ریزی توسعه فردی آورده شده است.

در بسیاری از شرکت‌هایی که همکاری مشاوره‌ای با آنها داشته‌ام، مسیرهای شغلی توسط واحدهای منابع انسانی یا در برخی دیگر از شرکت‌ها در واحدهای سیستم‌ها، تشکیلات و روش‌ها طراحی می‌شود، اما درباره شیوه توسعه افراد در این مسیرها چارچوب راهنمایی مشاهده نمی‌شود. این کتاب به این سازمان‌ها کمک می‌کند تا در کنار طراحی مسیرهای پیشرفت شغلی، راهنمایی برای برنامه‌ریزی توسعه کارکنان در این مسیرها تدوین کنند. همچنین، در این کتاب بر این باور تأکید می‌شود که مسئولیت برنامه‌ریزی توسعه فردی در شرکت‌ها برعهده خود افراد است. بنابراین، در این کتاب درباره مسیر شغلی توسعه مسیر شغلی بحث می‌شود تا خوانندگان عزیز به طور مختصر با این راه‌ها آشنا شوند. سپس، درباره فرآیند برنامه‌ریزی توسعه فردی به عنوان یک مسئولیت فردی کارکنان بحث خواهد شد.

یک نکته قابل یادآوری دیگر این است که این کتاب هم مخاطب عام دارد و هم مخاطب خاص. آنجا که درباره برنامه‌ریزی توسعه فردی بحث می‌شود مطالب این کتاب برای همه کارکنان و مدیران بهس‌های مختلف یک شرکت و حتی دانش‌آموزان و دانشجویانی که در جستجوی شغلی مناسب هستند کاربرد دارد. از سوی دیگر، مخاطبان خاص این کتاب شامل مشاوران متخصصان و مدیران منابع انسانی و بهبود سازمانی و مربیان و متوهرای سازمانی هستند. از مطالب آن امیدوارم بتوانند هم در طراحی و مدیریت اثربخش مسیرهای شغلی و هم در برنامه‌ریزی توسعه فردی کارکنان و مدیران در مسیرهای شغلی در شرکت‌ها و سازمان‌ها استفاده کنند.

و نکته آخر این که از آنجا که تأکید اصلی این کتاب نشان دادن اهمیت فراوان و خلاء موضوع برنامه‌ریزی توسعه فردی در مسیرهای شغلی در درون سازمان‌ها و شرکت‌ها است، لذا عنوان این کتاب را برنامه‌ریزی توسعه فردی انتخاب کردم. در پایان، به همسر و فرزندان عزیزم، از جناب آقای اشراقی مدیر محترم انتشارات صفار، از سرکار خانم بهاره شیرازی مدیر محترم مؤسسه معرفت، و همچنین از جناب آقای دکتر بهنام شهبانی ویراستار محترم کتاب به خاطر تمامی زحماتشان خالصانه تشکر و قدردانی می‌کنم.