

تمجید و ستایش مسیرهای شغلی

«من اینکه کارتر، کوک و دورسی چگونه دیدگاه‌ها و نیازهای کارمند با نیازهای سازمان را به تعادل رسانده‌اند را بسیار دوست می‌دارم. آن‌ها یک ابزار کاربردی برای کارورزان ارائه کرده‌اند که ریشه در یک مدل مفهومی قوی دارد. من منابع دیگری در مورد مسیرهای شغلی در سازمان‌ها را مطالعه کرده‌ام، اما در واقع این کتابی است که من برای طراحی سیستم استفاده می‌کنم.»

دکتر استیون د. اشورث^۱، مدیر تحقیقات منابع انسانی، شرکت خدمات انرژی سمپرا^۲

«مسیرهای شغلی یک راهنمای مستقیم برای مدیریت استعدادی استراتژیک است که نمایانگر نحوه ادغام استخدام، گزینش همراه با آموزش و توسعه است. این به متخصصان منابع انسانی و توسعه‌ی کارمندی که می‌خواهند استفاده خود را از منابع انسانی بهینه کنند به شدت توصیه می‌شود.»

پاول ای. اسپکتور^۳، دانشگاه جنوب فلوریدا^۴

«اگر شما هم مانند من، مشاوره هستید که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا استعداد خود را در جهت حداکثر عملکرد به کار گیرد و از آن استفاده کنند. یا یک رهبر تجاری در تلاش برای ایجاد یک سازمان در کلاس جهانی با منابع مالی محدود هستید. یا یک مدیر منابع انسانی هستید که کارمندان نسل^۵ "Y" او مشتاقانه در جهت موفقیت پیش می‌روند- شما می‌بایست این کتاب را بخوانید. این «چرایی» و «چگونگی» استفاده از مدل‌های مسیر شغلی را به‌عنوان مبنایی برای یک فرآیند جامع مدیریت استعداد به‌روشنی تعریف می‌کند. ایده‌ها و روش‌های تعریف‌شده در این کتاب به سرپرستان سازمانی کمک می‌کند تا ساختاری را برای پشتیبانی از بلندپروازی‌های کارکنان فراهم کنند و به کارمندان کمک می‌کنند تا دقیقاً بفهمند چه کاری برای مدیریت موفقیت‌آمیز شغل خود باید انجام دهند. من این کتاب را به کتابخانه مرجع حرفه‌ای خود اضافه می‌کنم.»

دکتر جینا کوکس^۶، مشاور مدیریت مرکز منابع سرمایه انسانی

1- Steven D. Ashworth

2- Sempra Energy Utilities

3- Paul E. Spector

4- University of South Florida

5- Generation Y

6- Gena Cox

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

توسعه مسیر پیشرفت شغلی در سازمان

گری وی. کارتر، کوین وی. کوک و
دیوید وی. دورسی

مترجمان:

دکتر مجید رمضان، عرفان مجلسی

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

توسعه مسیر پیشرفت شغلی در سازمان

مترجمان: دکتر مجید رمضان، عرفان مجلسی

ناشر: انتشارات آتی‌نگر

ناشر همکار: انتشارات وینا

طراحی جلد و صفحه‌آرایی: همتا بیداریان

چاپ اول، ۱۳۹۹

شمارگان: ۲۰۰ نسخه

قیمت: ۳۵۰,۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۶۱۰۲-۹۶-۴

ISBN: 978-622-6102-96-4

حق چاپ برای انتشارات آتی‌نگر محفوظ است.

نشانی دفتر فروش: خیابان جمالزاده جنوبی، روبه‌روی کوچه رشتچی، پلاک ۱۴۴، واحد ۱

نمابر: ۶۶۵۶۵۳۳۷

تلفن: ۸-۶۶۵۶۵۳۳۶



www.ati-negar.com * info@ati-negar.com

سرشناسه: کارتر، گری دبلیو، ۱۹۴۸-م. Carter, Gary W., 1948

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری: توسعه مسیر پیشرفت شغلی در سازمان؛ نویسندگان گری وی. کارتر، کوین وی. کوک و دیوید وی. دورسی؛ مترجمان: مجید رمضان، عرفان مجلسی.

تهران: انتشارات آتی‌نگر، وینا ۱۳۹۹

۱۶۶ ص، ۴ ص. منابع: مصور، جدول، نمودار.

ISBN: 978-622-6102-96-4

فیبیا.

یادداشت: عنوان اصلی کتاب: Career Paths: Charting Courses to Success for Organizations and Their Employees

موضوع: مشاغل - Occupations - مدیریت صنعتی - Industrial management

موضوع: کارآمدی سازمانی - Organizational effectiveness - موفقیت در کسب و کار - Success in business

شناسه افزوده: کوک، کوین دبلیو. Cook, Kevin W.

شناسه افزوده: دورسی، دیوید، ۱۹۵۲-م. Dorsey, David, 1952

شناسه افزوده: رمضان، مجید، ۱۳۶۰

شناسه افزوده: مجلسی، عرفان، ۱۳۷۲

BF۶۹۷/۵

۱۵۸

۷۳۵۶۰۷۷

رده‌بندی کنگره

رده‌بندی دیویی

شماره کتابشناسی ملی

فهرست مطالب

۹	پیشگفتار ویرایشگر
۱۰	درباره ویرایشگر
۱۱	پیشگفتار
۱۲	تقدیر و سپاسگزاری
۱۳	فصل اول: مقدمه
۱۵	مسیرهای شغلی کدامند؟
۳۸	هدف این کتاب
۴۰	نمای کلی
۴۳	فصل دوم: ابزاری مفهومی برای ساخت مسیرهای شغلی
۴۶	ویژگی‌های مسیر شغلی
۴۸	الگوهای مسیر شغلی
۵۱	نتایج
۵۳	سخن آخر
۵۷	فصل سوم: ابزاری کاربردی برای ساخت مسیرهای شغلی
۵۸	منابع و روش‌ها
۵۹	گذشته

۶۲	زمان حال
۶۲	آینده
۶۳	نکته‌ای در خصوص نقش ویژه مصاحبه‌ها و گروه‌های متمرکز
۶۴	چگونگی ساخت مسیرهای شغلی
۶۵	مراحل ابتدایی
۷۵	لیست متوالی جایگاه‌ها و نقش‌ها
۸۱	صلاحیت‌ها
۸۳	تجارب توسعه‌ای حیاتی
۸۵	صلاحیت‌هایی که کسب شده‌اند، تقویت می‌شوند یا مورد نیاز هستند
۹۰	عوامل موفقیت شغلی
۹۴	اطلاعات دیگر
۹۴	تمرکز صریح بر جنبش
۹۵	تنظیم انطباق ارتقاء سطح
۹۵	ارزیابی ویژگی‌های شخصی و مسیرهای شغلی
۹۶	نکات مربوط به پیاده‌سازی
۹۸	سخن آخر

فصل چهارم: ادغام مسیرهای شغلی در سیستم‌های مدیریت استعداد: استخدام، جذب نیروی

۱۰۱	کار، نگهداری، ارتقا و توسعه کارمندان
۱۰۲	اتصال کارمند با سازمان
۱۰۵	درگیر کردن نیروی کار جدید
۱۰۷	جذب نیروی کار و استخدام
۱۰۹	حفظ و نگهداری
۱۱۱	ترفیع رتبه
۱۱۲	برنامه‌ریزی و اجرای توسعه
۱۱۹	سخن آخر

فصل پنجم: ادغام مسیرهای شغلی در سیستم‌های مدیریت استعداد: برنامه‌ریزی استراتژیک

نیروی کار، شناسایی و توسعه زود هنگام استعدادهای اجرایی و مدیریت جانشینی ۱۲۱

- ۱۲۱..... چشم برداشتن از تصویر بزرگ
- ۱۲۳..... برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی کار
- ۱۲۶..... شناسایی و توسعه مشاغل ابتدایی - استعدادهای سرپرستی با پتانسیل بالا
- ۱۲۷..... افراد دارای پتانسیل بالای ما چه کسانی هستند؟
- ۱۲۹..... چگونه می‌توانیم آن‌ها را با سرعت بیشتری توسعه و (ترویج) دهیم؟
- ۱۳۰..... مدیریت ارتباطات با توجه به پتانسیل‌های بالا
- ۱۳۱..... مدیریت جانشینی
- ۱۳۴..... ارزیابی آمادگی جهت ارتقاء سطح در زمینه مدیریت جانشینی
- ۱۳۴..... روش‌های ارزیابی میزان آمادگی
- ۱۳۵..... حفظ کسانی که «هنوز آمادگی ندارند» در مسیر (های) رسیدن به آن سطح
- ۱۳۹..... سخن آخر

فصل ششم: گسترش موفقیت فراتر از چشم‌اندازهای فردی، صنعت سازمانی و توسعه‌ی

اقتصادی ۱۴۱

- ۱۴۳..... مسیرهای شغلی و چشم‌انداز صنعت
- ۱۴۵..... نمونه‌ها
- ۱۴۵..... تفاوت‌های میان مسیرهای شغلی صنعتی و مسیرهای شغلی سازمانی
- ۱۴۷..... مسیرهای شغلی و چشم‌انداز توسعه اقتصادی
- ۱۴۹..... مثال‌ها
- تفاوت بین مسیرهای شغلی طراحی شده برای اهداف توسعه اقتصادی و مسیرهای شغلی سازمانی
- ۱۵۰.....
- ۱۵۲..... تحلیل بازار کار و تحلیل الزامات شغلی متقابل
- ۱۵۲..... تحلیل بازار کار
- ۱۵۳..... تحلیل نیازمندی‌ها در مشاغل
- ۱۵۴..... سخن آخر

- ۱۵۸..... روند شماره یک، روندهای جمعیت شناختی
- ۱۵۹..... پیامدهای سازمانی
- ۱۶۰..... روند شماره دو، فناوری
- ۱۶۲..... پیامدهای سازمانی
- ۱۶۲..... روند سه، جهانی سازی و تغییر ساختارهای سازمانی
- ۱۶۳..... پیامدهای سازمانی
- ۱۶۵..... روند شماره چهار: تعریف موفقیت شغلی
- ۱۶۶..... پیامدهای سازمانی
- ۱۶۶..... سخن آخر

پیشگفتار ویرایشگر

مجموعه *ملزومات مدیریت استعداد*، جدیدترین تفکرات را در زمینه موضوعات مهم مدیریت استعداد اعم از کارمندان جهانی، مسیر شغلی، تعامل، کارمندان اجرایی، مدیریت اجرایی، مشاوره، توسعه سرپرستی در زمان حقیقی ارائه می‌دهد. هر جلد کتاب نوشته شده توسط نویسندگان و پژوهشگران برجسته در زمینه موضوعات مربوطه، تفکری نوین و پیشرفته و تجربه‌ای مبتنی بر شواهد را ارائه می‌دهد.

این نویسندگان، تجربه باورنکردنی کار با سازمان‌های کوچک، بزرگ، دولتی و خصوصی و همچنین بینش دقیق دانش و بهترین روش‌های مرتبط با مدیریت استعداد را برای کتاب‌های خود به ارمغان می‌آورند. این کتاب به صورت خلاصه و بدون «اشتباهات» اضافی نوشته شده است، این مجموعه دستورالعمل‌های قدرتمند و کاربردی از مباحث استعداد اساسی را برای به حداکثر رساندن بهبود موفقیت فردی، سازمانی، رفاه و اثربخشی ارائه می‌دهد. این کتاب‌ها در کنار هم یک تدبیر جامع و هماهنگ از رویکردها، ابزارها و تکنیک‌های مرتبط با مدیریت استعداد را ارائه می‌دهند. هدف از این مجموعه تولید کتابی متمرکز و تجویز شده است که داده‌ها و تکنیک‌های مبتنی بر دانش روانشناسی سازمانی، مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی را به چگونگی مشاوره عملی در زمینه مقابله با چالش‌ها و مسائل سازمانی پیشرفته و هیجان‌انگیز تبدیل می‌کند.

ملزومات مدیریت استعداد، یک مجموعه جامع و کارورز محور از «بهترین روش‌ها» برای مدیران پر مشغله‌ی راه‌حل محور، مدیران اجرایی، سرپرستان منابع انسانی و مشاوران است. این مجموعه با استفاده از روش‌های مبتنی بر شواهد استادان، دانشجویان مدیریت کسب‌وکار^۱، دانشجویان تحصیلات تکمیلی در رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و روانشناسی را نیز مورد توجه قرار می‌دهد.

استیون راجلبرگ^۲

1- MBA

2- Steven Rogelberg

درباره ویرایشگر

دکتر استیون راجلبرگ استاد و مدیر علوم سازمانی دانشگاه کارولینای شمالی شارلوت است. وی پژوهشگری پرکار و در سطح ملی شناخته شده‌ای است. علاوه بر مجلات دانشگاهی، کارهای او در بسیاری از رسانه‌های مطبوعاتی مشهور (به‌عنوان مثال NPR خبرگزاری CBS، شیکاگو تریبون^۱، ال‌ای تایمز^۲ و وال استریت ژورنال^۳) برجسته شده است. او سردبیر فعلی مجله تجارت و روانشناسی است. او علاوه بر کار دانشگاهی خود، سه سازمان موفق مدیریت استعداد را تأسیس و یا سرپرستی آنها را بر عهده داشته است.

1- Chicago Tribune
2- LA Times
3- Wall Street Journal

پیشگفتار

جهان به طور مؤثری تغییر کرده است و این تغییرات تأثیر شگرفی بر مشاغل داشته است. رقابت جهانی، داخلی، برون‌سپاری برون‌مرزی، ادغام‌ها و فراگیری‌ها از راه‌های اساسی بر روابط شغلی تأثیر گذاشته‌اند و تغییرات اجتماعی و فرهنگی منجر به الگوهای شغلی پیچیده و بسیار متنوعی شده است.

مسیرهای شغلی به طور فزاینده‌ای متنوع، متغیر و متحرک ظهور می‌کنند. به این دلیل که افراد در یک محیط اقتصادی بسیار سازمانی، اجتماعی و جهانی تصمیمات شغلی می‌گیرند. با این حال، درحالی‌که مسیرهای شغلی به طور فزاینده‌ای پیچیده و پویا هستند، اما به هیچ‌وجه دارای خط سیری تصادفی نیستند، بلکه قابل‌درک و تأثیر هستند. در واقع، این کتاب نشان می‌دهد که در دنیای امروز، اگر افراد و سازمان‌ها تمایل به رسیدن به اهداف و به حداکثر رساندن موفقیت خود را دارند، باید بر مسیرهای شغلی تمرکز کنند.

- کارمندان می‌بایست سطح مسئولیت‌پذیری خود را در جهت مدیریت مشاغل افزایش دهند و سازمان‌ها باید مسیرهای شغلی معنی‌دار و ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر و جایگزین را برای حفظ کارکنان با ارزش ارائه دهند.
- نیاز روزافزون به نیروی کار چابک و آماده، توجه بیشتر به جنبش و حرکت بالقوه افراد در داخل و در طول سازمان‌ها و عواملی را که باعث مناسب بودن افراد برای مشاغل در محیط‌های مختلف می‌شود، مهم می‌کند.
- برای سازمان‌ها ضروری است که توانایی‌های کارمندان را درک کنند تا بتوانند به طور بهینه مستقر شوند و به صورت فعال با افراد برای ایجاد توانایی‌های خود در مجموعه‌ای از جایگاه‌ها، ایفای نقش کنند.

عواملی که مسیرهای شغلی را به طرز چشمگیری تغییر داده‌اند، همان عواملی هستند که تمرکز روی آن‌ها را ضروری می‌کنند. دنبال کردن مسیرهای فرسوده دیروز امری آسان بوده است. در دنیای امروز باید خود، مسیر خود را برای رسیدن به موفقیت ترسیم کنید.

در این کتاب، ما نشان می‌دهیم که مسیرهای شغلی کانون اصلی سیستم‌های مدیریت استعداد و سازوکارهای بسیار مفیدی برای تحقق چشم‌اندازهای استراتژیک سرمایه انسانی سازمان‌ها در دنیای امروز هستند. ما شرح می‌دهیم که چگونه می‌توان از مسیرهای شغلی برای جمع‌آوری توسعه فردی شغلی، آموزش و تحصیلات، استخدام، جذب نیروی کار، نگهداری، برنامه‌ریزی نیروی کار و مدیریت جانشینی به‌گونه‌ای استفاده کرد که اطمینان یافت نیازها و اهداف فردی و سازمانی تحقق می‌یابند و این امر توانایی افراد و اثربخشی آن‌ها در سازمان‌ها را افزایش می‌دهد.

ما همچنین گام به گام، نحوه ایجاد مسیرهای شغلی، نحوه ادغام مسیرهای شغلی در انواع ابزارها و فرآیندهای سرمایه انسانی و نحوه استفاده از این مسیرها را برای به حداکثر رساندن پتانسیل‌های فردی و سازمانی تشریح می‌کنیم. توصیه‌ها و مثال‌های کاربردی در سراسر کتاب ارائه شده است. ما اصول و مفاهیم را به مراحل توسعه و اجرای شغلی مشخص و عملی تبدیل می‌کنیم که رهبران تجاری، متخصصان منابع انسانی، نمایندگان صنعت، مربیان و متخصصان آموزش و توسعه می‌توانند برای به حداکثر رساندن موفقیت فردی کارمندان، سازمان‌ها و صنایع، از آن‌ها بهره ببرند.

تقدیر و سپاسگزاری

باربارا دروارت^۱ شخصی که بینش مهمی در مورد چشم‌انداز توسعه اقتصادی در مسیرهای شغلی فراهم می‌کند. رکسان واردن^۲، استیو گرتی^۳ و جان کانری^۴ افرادی که در تهیه شکل‌ها و گرافیک‌های این کتاب مرا یاری کرده‌اند. استیون راجلبرگ^۵ به خاطر بازنگری و برای نظرات و پیشنهادات مفیدش؛ و از ایلاین پولاکوس^۶ برای الهام بخشیدن به ما برای نوشتن این کتاب.

1- Barbara Derwart
2- Roxanne Worden
3- Steve Gerety
4- John Canery
5- Steven Rogelberg
6- Elaine Pulakos