



دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب

توسعه کارکنان



ترجمه و تألیف دکتر ناصر پورصادق و سعید علیمیرزایی

به نام خدا

توسعه کارکنان

با مقدمه دکتر غلامرضا معمارزاده

نویسنده:

ریموند ای. نوا

ترجمه و تألیف:

دکتر ناصر پورصادق

سعید علیمیرزایی



Employee Development

نوا، ریموند
 توسعه کارکنان / نویسنده ریموند ای. نوا؛ ترجمه ناصر پورصادق، سعید علیمیرزایی. - تهران:
 سارگل، ۱۳۸۴
 ۱۰۴ ص.

ISBN: 964-5890-40-3

کتاب حاضر شامل ترجمه فصل نهم از کتاب Employee Training & Development و سایر مطالب از منابع دیگر می‌باشد.
 فهرست‌نویسی بر اساس اطلاعات فیبا.
 واژه‌نامه.

۱. آموزش حین خدمت، الف. پورصادق، ناصر، مترجم ب. علیمیرزایی، سعید، ۱۳۴۷- ، مترجم ج. عنوان.
 HF ۵۵۴۹/۵/۱۸ن۹ ۶۵۸/۳۱۳۴
 ۱۳۸۴
 کتابخانه ملی ایران
 ۱۱۸۴-۸۴م

حق هر گونه چاپ و تکثیر برای نشر سارگل محفوظ است.

نام کتاب	:	توسعه کارکنان
نویسنده	:	ریموند ای. نوا
ترجمه و تألیف	:	دکتر ناصر پورصادق، سعید علیمیرزایی
ویراستار	:	سمیه شریعتی‌راد
ناشر	:	سارگل
نوبت چاپ	:	اول
تیراژ	:	۴۰۰۰
سال انتشار	:	۱۳۸۴
شابک	:	۹۶۴-۵۸۹۰-۴۰-۳
قیمت	:	۱۲۰۰ تومان

فهرست مطالب

۱	مقدمه دکتر غلامرضا معمارزاده
۳	مقدمه مؤلفین
۱۳	معرفی طرح توسعه شبکه بین‌المللی آمریکای شمالی پولاریس
۱۴	آغاز بحث
۱۸	رویکردهای توسعه کارکنان
۲۰	آموزش رسمی
۲۷	ارزیابی
۴۶	تجربیات شغلی
۶۰	روابط بین‌فردی
۷۰	فرایند برنامه‌ریزی توسعه
۷۳	استراتژی‌های شرکت برای توسعه
۷۷	خلاصه
	پیوست‌ها
۸۳	استاندارد توسعه‌گر کارکنان (PDS)
۹۱	سرمایه‌گذاران در کارکنان (IIP)
۹۹	واژه‌نامه

معرفی طرح توسعه شبکه بین‌المللی آمریکای شمالی پولاریس

طرح توسعه شبکه بین‌المللی آمریکای شمالی پولاریس¹ انجمنی متشکل از شرکت‌های حسابداری است. این انجمن آموزش‌های رهبری را در اختیار شرکت‌های عضو قرار می‌دهد تا آنها را در پرورش شرکا و مدیران ارشد یاری کند. پولاریس یک برنامه توسعه مدیریت دارد که شامل بازخورد ۳۶۰-درجه، مرثسی²، و مربی‌گری³ است. مدیران پس از تکمیل ارزیابی ۳۶۰-درجه، طی یک دوره ۱۸ ماهه ۴ بار (و هر بار به مدت ۳ روز) دور هم جمع می‌شوند. طی این جلسات، موضوعاتی از قبیل برنامه‌ریزی استراتژیک، ارتباطات، انگیزش، و تغییر محیط حسابداری مطرح می‌شود. زمان زیادی به برگزاری جلسات اختصاص می‌یابد تا مدیران فرصت کافی برای درک مفاهیم ارائه شده و استفاده از محتوای دوره در کار خود داشته باشند. علاوه بر آموزش رسمی، هر مدیر در طول جلسات سه روزه به شکل مربی‌گری تک به تک و در زمینه برنامه‌ریزی توسعه نیز آموزش می‌بیند. مدیران یک شبکه حمایتی گسترده از مدیران سایر شرکت‌های عضو انجمن تشکیل می‌دهند. همچنین، مرشدهایی برای هر یک از آنها در نظر گرفته می‌شود که در داخل شرکت در مورد عناوین دوره آموزشی با آنها بحث و تبادل نظر کنند و در مورد فعالیت‌هایشان از آنها بازخورد بگیرند. مدیر آموزش و منابع انسانی پولاریس تأکید می‌کند که هدف از اجرای برنامه مذکور، آشنا کردن مدیران با شیوه‌های ایجاد انگیزه در نیروی کار نسل آینده است. به اعتقاد وی، بازخورد و حمایت انفرادی، از جمله دلایل موفقیت این برنامه هستند.

Source: S. Caudron, "Building Better Bosses," Workforce (May 2000): 33-39

-
1. The Polaris International North American Network Development Program
 2. mentoring
 3. coaching

آغاز بحث

همان طور که مثال پولاریس نشان می‌دهد، توسعه مدیریت یکی از مؤلفه‌های اصلی در بحث توسعه کارکنان است. به طور سنتی، بحث توسعه عمدتاً به کارکنان سطح مدیریتی توجه داشته و کارکنان صف صرفاً یک سری آموزش در زمینه بهسازی مجموعه مهارت‌های لازم برای انجام شغل فعلی خود دریافت می‌کردند. اما امروزه، استفاده گسترده‌تر از گروه‌های کاری و مشارکت بیشتر کارکنان در کلیه ابعاد کسب و کار موجب شده است که مسئله توسعه در مورد تمام کارکنان اهمیت پیدا کند.

واژه توسعه^۱ به آموزش رسمی، تجربیات شغلی، روابط، و ارزیابی‌های شخصیت و توانایی‌هایی که کارکنان را جهت آماده شدن برای آینده کمک می‌کنند اشاره دارد. از آنجا که توسعه ماهیتاً آینده‌گرا است شامل یادگیری‌هایی است که لزوماً در ارتباط با شغل فعلی کارکنان نیستند.^۲ جدول شماره ۱ تفاوت‌های توسعه و آموزش را نشان می‌دهد. به طور سنتی، آموزش^۳ به بهسازی عملکرد کارکنان در شغلی فعلی توجه داشته است، در حالی که توسعه، آنها را برای تصدی سایر پست‌های موجود در شرکت آماده می‌کند و توانایی آنها را برای انتقال به مشاغلی که ممکن است در حال حاضر وجود نداشته باشند افزایش می‌دهد.^۴

1. development

2. M. London, *Managing the Training Enterprise* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989).

3. training

4. R. W. Pace, P.C. Smith, and G.E. Mills, *Human Resource Development* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991); W. Fitzgerald, "Training versus Development," *Training and Development Journal* (May 1992): 81-84; R.A. Noe, S. L. Wilk, E. J. Mullen, and J. E. Wanek, "Employee Development: Issues in Construct Definition and Investigation of Antecedents," in *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*, ed. J. K. Ford (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1997): 153-89.

توسعه کارکنان

همچنین، توسعه موجب آماده شدن کارکنان برای رویارویی با تغییرات احتمالی در شغل فعلی می‌شود. تغییراتی که ممکن است در اثر تغییر در تکنولوژی، طراحی‌های کار، مشتریان، یا بازار محصولات به وجود آیند. از آنجا که آموزش اغلب بر بهسازی عملکرد کارکنان در مشاغل فعلی آنها تأکید دارد، حضور در برنامه‌های آموزشی الزامی است. توسعه برای کارکنانی که از استعداد مدیریتی برخوردارند اجباری است، اما اکثر کارکنان باید برای مشارکت در توسعه شخصاً پیشقدم شوند. اهمیت نقش استراتژیک آموزش بر کسی پوشیده نیست و باید توجه داشت که هم‌زمان با استراتژیک‌تر شدن آموزش (ارتباط بیشتر آن با اهداف کسب و کار)، تمایز میان دو واژه آموزش و توسعه مبهم‌تر می‌شود. هم آموزش و هم توسعه ضروری هستند و نیازهای فردی و سازمانی حال و آینده را مورد توجه قرار می‌دهند.

چرا توسعه کارکنان اهمیت دارد؟ توسعه کارکنان بخش مهمی از تلاش‌های شرکت برای بهبود کیفیت، ماندگار کردن کارکنان کلیدی در شرکت، رویارویی با چالش‌های ناشی از رقابت جهانی و تغییرات اجتماعی، و اعمال تغییرات و پیشرفت‌های تکنولوژیکی در طراحی کار است. جهانی شدن روزافزون بازارهای محصولات شرکت‌ها را مجبور می‌کند که کارکنان خود را در درک و شناخت فرهنگ‌ها و سنت‌های مؤثر بر رویه‌های تجاری یاری کنند. موفقیت گروه‌های کاری و شرکت‌هایی که به شدت درگیر جهانی شدن هستند در گرو آن است که کارکنان آنها از مهارت‌های بین‌فردی قوی برخوردار باشند. همچنین، کارکنان باید توانایی ایفای نقش‌هایی که از قدیم مختص مدیران بوده را داشته باشند. قوانین (مثلاً قانون حقوق مدنی مصوب ۱۹۹۱)، نیروهای بازار کار، و مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها ایجاب می‌کنند که کارفرمایان امکان دسترسی زنان و

توسعه کارکنان

گروه‌های اقلیت به فعالیت‌های توسعه‌ای که موجب آماده‌سازی آنها برای پست‌های مدیریتی می‌شوند را فراهم کنند. شرکت‌ها باید کارکنان را در غلبه بر کلیشه‌ها¹ و نگرش‌هایی که مانع از مشارکت خلاق می‌شوند یاری کنند. این قبیل کلیشه‌ها و نگرش‌ها معمولاً در بین نیروی کاری شکل می‌گیرند که در آن کارکنان از پیشینه‌های قومی، نژادی، و فرهنگی مختلف برخوردارند.

از سوی دیگر، تعهد و ماندگاری² کارکنان در سازمان مستقیماً با نحوه برخورد مدیران با آنها بستگی دارد. یک مدیر باید بتواند کارکنانی که از استعداد بالایی برخوردارند را شناسایی کند، شرایط استفاده از استعدادهای آنها را فراهم آورد، و قبل از آن که به دلیل نارضایتی شرکت را ترک کنند، به آنها اطمینان دهد که وجودشان ارزشمند است. همچنین، یک مدیر باید هنر گوش کردن را داشته باشد. هر چند کارکنان جدید به راهنمایی دقیق و ریسی که بتواند سریع تصمیم بگیرد نیاز دارند، اما در عین حال انتظار دارند که فرصت چالش با طرز فکر مدیر خود را داشته باشند و با ادب و احترام با آنها رفتار شود.

جدول ۱- مقایسه آموزش و توسعه

ملاک مقایسه	آموزش	توسعه
کانون توجه	حال	آینده
استفاده از تجربیات کاری	کم	زیاد
هدف	آماده‌سازی برای شغل فعلی	آماده‌سازی برای تغییرات
مشارکت	الزامی	اختیاری

1. stereotypes

2. retention

توسعه کارکنان

بازار کار برای کارکنان ماهر فراوان است و خیلی راحت می‌توانند شرکت را ترک کنند و در شرکت رقیب مشغول به کار شوند. شرکت امریکن اکسپرس¹ یک شرکت خدمات مالی است که به مدیران خود یاد می‌دهد چگونه با کارکنانشان رابطه مرشدی برقرار کنند.² نرخ ماندگاری کارکنان ماهر از جمله محورهای بازنگری عملکرد مدیران این شرکت است. اتودسک³ یک شرکت تولید نرم‌افزار است که با ارائه یک برنامه آموزشی از طریق اینترنت شرکت به مدیران یاد می‌دهد که چطور ارزش‌ها و علائق کارکنان خود را درک کنند و از تجربیات شغلی (از قبیل فرصت‌های موجود در بخش‌های دیگر) برای توسعه کارکنان استفاده کنند.⁴ علاوه بر این، مدیران این شرکت روی فرایند تکمیل یک برنامه توسعه برای هر یک از کارکنان خود (شامل فعالیت‌های توسعه‌ای و برنامه زمانی برای تکمیل) کار می‌کنند.

در این کتاب روش‌های مورد استفاده شرکت‌ها برای توسعه کارکنان و بهسازی فرایند توسعه مورد بررسی قرار می‌گیرند. برای این منظور، رویکردهای توسعه شامل آموزش رسمی، ارزیابی، تجربیات شغلی، و روابط بین‌فردی به دقت بحث و بررسی می‌شوند. علاوه بر این، انواع مهارت‌ها، دانش، و رفتارهایی که توسط هر یک از روش‌های توسعه تقویت می‌شوند مورد تأکید قرار گرفته‌اند. رویکردهای توسعه‌ای بخشی از فرایند برنامه‌ریزی توسعه هستند. قبل از به کار گرفتن یک یا چند رویکرد توسعه لازم است کارکنان و شرکت نیازهای توسعه و هدف از توسعه را بدانند. مشخص کردن هدف و نیازها بخشی از فرایند

1. American Express

2. S. Caudron, "Building Better Bosses."

3. Autodesk Inc.

4. K. Dobbs, "Plagued by Turnover? Train Your Managers," *Training* (August 2000): 62-66

برنامه‌ریزی توسعه هستند. در این کتاب فرایند توسعه، شامل بحث و بررسی نقش کارکنان و شرکت در این فرایند، توضیح داده می‌شود. علاوه بر این، به استراتژی‌های توسعه کارکنان، شامل استفاده از یادگیری الکترونیکی¹، نیز پرداخته خواهد شد.

رویکردهای توسعه کارکنان

چهار رویکرد برای توسعه کارکنان وجود دارد: آموزش رسمی، ارزیابی، تجربیات شغلی، و روابط بین‌فردی². بسیاری از شرکت‌ها ترکیبی از این رویکردها را در کنار هم مورد استفاده قرار می‌دهند. به عنوان مثال، اداره حمل و نقل شهری (MTA)³ که مرکز آن در شهر نیویورک واقع است به این نتیجه رسیده که برای توسعه پست‌های مدیریتی سطح اول (مدیریت صف) خود به یک سیستم توسعه کارکنان نیاز دارد.⁴ در نتیجه این احساس نیاز، برنامه مدیران آینده (FMP)⁵ تدوین شد. هدف از اجرای این برنامه، پرورش مدیران سطح اولی بود که بتوانند ماهیت و عملیات حمل و نقل را به خوبی درک کنند.

1. e-learning

2. R.J. Campbell, "HR Development Strategies," in *Developing Human Resources*, ed. K. N. Wexley (Washington, DC: BNA Books, 1991): 5-1-5-34; M.A. Shepck and C.A. Rhodes, "Management Development: Revised Thinking in Light of New Events of Strategic Importance," *Human Resource Planning* 11 (1988): 159-72; B. Keys and J. Wolf, "Management Education: Current Issues and Emerging Trends," *Journal of Management* 14 (1988): 205-29; L. M. Saari, T. R. Johnson, S. D. McLaughlin, and D. Zimmerle, "A Survey of Management Training and Education Practices in U.S. Companies," *Personnel Psychology* 41 (1988): 731-44.

3. Metropolitan Transportation Authority

4. K. Walter, "The MTA Travels Far with Its Future Managers Program," *Personnel Journal* (August 1995): 68-72.

5. Future Managers Program

توسعه کارکنان

انتخاب کارکنان برای شرکت در FMP از طریق یک فرایند گزینش دقیق (شامل مصاحبه و مراکز ارزیابی) انجام شد. FMP از ارزیابی، دوره‌های آموزشی، تجربیات شغلی، و روابط برای توسعه مدیران استفاده می‌کرد. برنامه مذکور آموزش کلاسی را با چرخش شغلی¹ ترکیب کرده بود که طی آن ابتدا فراگیران مبانی یادگیری را از طریق شرکت در کلاس‌های آموزشی فرا گرفته، و سپس از طریق چرخش شغلی در معرض انواع تجربیات حین انجام شغل قرار می‌گرفتند. زمان کلاس صرف تجزیه و تحلیل بررسی‌های موردی²، و پرداختن به مباحثی مانند تیم سازی، توسعه مهارت‌های حل مسئله، تفویض اختیار، رهبری، و ارتباطات می‌شود. فراگیران باید از طریق کار گروهی به تکمیل یک پروژه بپردازند. این پروژه معمولاً شامل مسائل واقعی (مثلاً تهیه بروشور خدمات مشتری به زبان چینی) است. در بخش چرخش شغلی نیز مأموریت‌هایی مانند کار در ترمینال مرکزی، کار با سیستم سرکارگر جاده، و کار در مرکز کنترل عملیات به فراگیران ارجاع می‌شود. هدف از چرخش شغلی، آشنا کردن کارکنان با جنبه‌های مختلف عملیات است تا از این طریق آمادگی لازم برای انتقال به یک حیطة جدید و اشغال یک پست خالی را پیدا کنند.

از آنجا که مدیران آینده اغلب با شرایط جدید روبه‌رو می‌شوند، مرشدهایی برای کمک به فراگیران انتخاب می‌شوند تا آنها را در درک فرهنگ مؤسسه و پاسخ به سؤالات یاری کنند. در طول اجرای برنامه، فراگیران به طور مستمر و بر اساس ارزشیابی‌های سرپرست یا هم‌تایان در مورد عملکرد خود بازخورد می‌گیرند.

1. job rotation

2. case studies

توسعه کارکنان

آیا اجرای FMP تأثیری داشته است؟ گرچه شرکت در این برنامه و گذراندن آن لزوماً به معنی تضمین شغل نیست، اما اکثر فراگیران توانسته‌اند بعد از اتمام برنامه، مشاغل مورد نظر خود را به دست آورند. موفقیت بلند مدت برنامه مذکور از طریق تجزیه و تحلیل پیشرفت شغلی فارغ‌التحصیلان در MTA مشخص خواهد شد.

به خاطر داشته باشید که هر چند بخش عمده‌ای از فعالیت توسعه بر روی مدیران متمرکز است، اما کلیه سطوح کارکنان نیز ممکن است در یک یا چند فعالیت توسعه شرکت کنند. به عنوان مثال، کارکنان یک سوپرمارکت معمولاً در مورد ارزیابی عملکرد خود بازخورد دریافت می‌کنند که این امر یک فعالیت توسعه‌ای در ارتباط با ارزیابی محسوب می‌شود. در نتیجه فرایند ارزیابی، از کارکنان مذکور می‌خواهند که یک برنامه توسعه انفرادی تدوین کنند که در آن (۱) برنامه آنها برای تغییر نقاط ضعف خود، و (۲) برنامه‌های آتی آنها در مورد پست، محل کار، و آموزش یا تجربیات مورد نیاز ملحوظ شده باشند.

آموزش رسمی^۱

برنامه‌های آموزش رسمی شامل برنامه‌های داخل و خارج از محل کاری که ویژه کارکنان شرکت طراحی می‌شوند، دوره‌های کوتاه مدتی که توسط مشاوران یا دانشگاه‌ها برگزار می‌شوند، برنامه‌های MBA اجرایی، و آن دسته از برنامه‌های دانشگاهی است که در آنها شرکت کنندگان عملاً در زمان طی کردن کلاس‌ها در محل دانشگاه اقامت می‌کنند. این برنامه‌ها ممکن است شامل سخنرانی

1. formal education

توسعه کارکنان

خبرگان تجاری، بازی‌های تجاری، شبیه‌سازی‌ها، یادگیری مخاطره‌آمیز¹، و جلسه با مشتریان باشد. بسیاری از شرکت‌ها (مثلاً شرکت موتورولا، آی.بی.ام، جی.ای. متروپولیتن فایننشال، و داو²) دارای یک مرکز آموزش و توسعه هستند که سمینارهای یک روزه و دو روزه و برنامه‌های یک هفته‌ای برگزار می‌کنند. به عنوان مثال، مؤسسه توسعه مدیریت جنرال الکتریک در کراوتونویل³ نیویورک دوره‌هایی را در زمینه تولید، فروش، بازاریابی، و آموزش مدیریت عالی برگزار می‌کند.⁴ شهریه این دوره‌ها از ۸۰۰ دلار برای یک کنفرانس ۳ روزه تا ۱۴,۰۰۰ دلار برای یک دوره ۴ هفته‌ای توسعه مدیران اجرایی متغیر است. پرداخت شهریه توسط واحد یا شرکت مربوطه انجام می‌شود. انواع برنامه‌های توسعه شرکت جنرال الکتریک در جدول شماره ۲ خلاصه شده‌اند. برای درک بهتر تکنیک‌های مورد استفاده برای تسهیل توسعه، در زیر به تشریح چند مورد از این دوره‌ها می‌پردازیم:

- **کنفرانس‌های رهبری بدو ورود به شرکت.** کارکنانی که تازه به استخدام شرکت درآمده‌اند مطالبی را در ارتباط با رقابت جهانی و ارزش‌های جی.ای. (جنرال الکتریک) فرا می‌گیرند و از آنها خواسته می‌شود که ارزش‌های فردی خود را بررسی کنند. سه سال بعد از حضور در این برنامه، کارکنان برای شرکت در دوره‌ای پیرامون رقابت

1. adventure learning

2. Motorola, IBM, GE, Metropolitan Financial, and Dow

3. Crotonville

4. T. A. Stewart, "GE Keeps Those Ideas Coming," *Fortune* (August 12, 1991): 41-49; N. m. Tichy, "GE's Crotonville: A Staging Ground for a Corporate Revolution," *The Executive* 3 (1989): 99-106.

تجاری جامع¹ باز می‌گردند. یک سری پروژه‌های واقعی به کارکنان داده می‌شود تا روی آنها کار کنند و مجبورند با اعمال تغییرات در واحدهای تجاری خود موافقت کنند.

جدول ۲- مثال‌هایی از برنامه‌های توسعه در جنرال الکتریک

دوره‌ها	مخاطبان	شرح	برنامه
- دوره توسعه مدیر اجرایی	مدیران اجرایی و متخصصین ارشدی	دوره‌ها بر تفکر استراتژیک، رهبری، انسجام میان-کارکردی، رقابت جهانی، و رضایت مشتری تأکید دارند	برنامه متوالی توسعه مدیران اجرایی
- دوره مدیریت تجارت جهانی	که از توانایی بالقوه زیادی برخوردارند		
- دوره توسعه مدیران اجرایی	مدیران	دوره‌ها تخصص کارکردی، تعالی تجاری، و مدیریت تغییر را آموزش می‌دهند	برنامه رهبری بدنه اصلی
- کنفرانس رهبری بدو ورود به شرکت			
- دوره توسعه حرفه‌ای			
- دوره توسعه مدیران جدید			
- دوره مدیران باتجربه			
- دوره کارکنان حسابرسی	کارکنان جدید	دوره‌ها بر آماده‌سازی برای مسیره‌های شغلی خاص تأکید دارند	برنامه توسعه حرفه‌ای
- برنامه مدیریت مالی			
- برنامه منابع انسانی			
- برنامه رهبری فنی			

Source: Based on World Wide Website <http://www.ge.com/iberuc18.htm>.

• دوره توسعه مدیر جدید. مدیران جدید یاد می‌گیرند که چطور در جی.ای. مدیریت کنند. این برنامه تأکید ویژه‌ای بر آموزش مهارت‌های مردمی² مورد استفاده در استخدام، ارزیابی، و تشکیل گروه‌های کاری دارد.

1. total business competitiveness

2. people skills