

## مسیر پیشرفت شغلی در یک مؤسسه خدمات حرفه‌ای

### بر پایه تجارث حین کار و یادگیری مستمر (۱)

نوشته: رونالد جی. بُرکی (۲)

برگردان: دکتر محمد صائبی

اشاره مترجم

۱- مبحث مسیر پیشرفت شغلی یا کارراهه، فعالیت تازه‌های است در قلمرو مدیریت منابع انسانی مبنی بر تنظیم گامها و مسیر مشخصی که فرد می‌تواند در طول عمر خدمتی خود در سازمان طی کند. از آنجا که این مقاله یافته‌های یک پژوهش را در این باره ارائه می‌کند، توصیه می‌شود خوانندگان ارجمنندی که با این مبحث آشنایی قبلی ندارند ابتدا به مطالعه کلیات آن در یکی از کتب مدیریت منابع انسانی جدید بپردازند.

۲- آموزش و پرورش کارکنان شامل قبل از خدمت (۳)، ضمن خدمت (۴) و بعد از خدمت (۵) (ویژه‌بازنشستگان) است. آموزش‌های ضمن خدمت در جای خود به دو گونه حین کار یا در محل خدمت (۶) و خارج از محل خدمت (۷) ارائه می‌شوند. شیوه مورد نظر در این مقاله آموزش و پرورش است که حین کار (در محل انجام خدمت) صورت می‌گیرد.

۳- مقاله حاضر صرف نظر از اهمیتی که در شناساندن جایگاه مسیر پیشرفت شغلی دارد، الگوی پژوهشی مناسبی را در اختیار پژوهندگان و دانشجویان گرامی قرار می‌دهد.

مقدمه:

در طول دو دهه گذشته مفهوم مسیر شغلی و تنظیم مسیر پیشرفت شغلی مورد توجه قرار گرفته است (۱ و ۲). در دهه نخست، اساساً نهادی کردن فرایندها و فن‌شناسیهای مسیر پیشرفت شغلی (مانند مراکز ارزشیابی عملکرد کارکنان، دوره‌های آموزشی برای برنامه‌ریزی مسیر شغلی، بخشهای برنامه‌ریزی مسیر شغلی بین مدیران و متخصصان، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و کارکنان جانشین) مورد نظر قرار گرفت و بر پرورش غیررسمی تأکید کمتری وجود داشت. اما بنظر می‌رسد که در دهه اخیر به هردو جنبه رسمی و غیررسمی توجهی یکسان شده است و حتی پرورش حین کار و نقش آن

1- Ronald J. Burke, "career development in a professional services firm: on-the-job experiences and continuous learning", Journal of Management development, vol. 14,

2 - Ronald J. Burke

3 - pre - service

4 - in-service

5 - post-service

6 - on-the-job training

7 - off-the-job-training



در یادگیری و پیشرفت شغلی بیشتر مورد تأکید بوده است (ع). «مرکز مدیریت خلاق» در کانادا چندین طرح را به اجرا درآورده است تا چگونگی پرورش و بالندگی مدیران را بهتر بشناسد و در نهایت به این نتیجه رسیده است که پرورش و پیشرفت شغلی به میزان زیادی در محل انجام کار و به طور غیررسمی صورت می‌گیرد (۵ و ۶). این امر بیشتر در ضرورت‌های موجود در ماهیت شغلی و نقش سایرین (سرپرست مستقیم، هم‌بالان، رایزنان و سایر مدیران) نهفته است.

«موریس» الگویی را برای مسیر پیشرفت شغلی ارائه کرده است که بر سه عنصر مهم **چالش**، پشتیبانی و قدرشناسی استوار است (۷). این سه عنصر در طول زمان همگام با یکدیگر فعالیت می‌کنند تا پرورش و بهسازی را پدید آورده و حفظ کنند. چالش و تلاش لازم برای موقعیتهای جدید و هدفهای برجسته، مدیران را بر آن می‌دارد تا برای عملکرد سازمانی برتر درسهایی را بیاموزند. قدرشناسی (قبول صلاحیت) مستلزم تأیید و پاداشدهی برای عملکرد موفقیت‌آمیز و نیز تأمین منابعی برای حمایت از کامیابیهای افراد به صورت ترفیعات و افزایش حقوق و دستمزد است. پشتیبانی نیز مستلزم پذیرش و درک عملکرد کارکنان از سوی سازمان است. «موریس» اعتقاد دارد که با گذشت زمان هر سه عنصر باید با نسبتی یکسان عمل کنند، یعنی متوازن باشند. بررسی پیشینه موضوع (۸ و ۱۰) و نیز نتایج به دست آمده از پژوهشهای عملی (۱۱ و ۱۲) الگوی «موریس» را تأیید می‌کنند.

پژوهش حاضر ارتباط میان فرصتهای موجود برای پرورش غیررسمی در محل کار را با چندین ویژگی جمعیت‌شناختی فردی، عوامل محیط کار و نگرشها و پیامدهای مرتبط با کار مورد بررسی قرار داده است. مؤسسه‌ای که داده‌های این پژوهش را فراهم آورد در گذشته انواع سیاستها و برنامه‌ها را در حمایت از پرورش و تدوین مسیر پیشرفت شغلی کارکنان یدید آورده است. این سیاستها و برنامه‌ها شامل شماری از دوره‌های تخصصی و بهبود مدیریت (درداخل و خارج از مؤسسه)، آموزش در زمینه ارزشیابی و مصاحبه عملکرد، سیاستهای کار و خانواده در حمایت از نیازهای ویژه کارکنان زن و مرد و سرانجام، فرصتهای مشاوره شغلی میان مدیران و کارکنان حرفه‌ای بوده است. سؤال پژوهش چنین است: تجارب کاری و آموزش مستمر چه نقشی در پرورش و رضایت کارکنان ایفا می‌کنند؟

## روش بررسی

### ۱- مراحل کار

این پژوهش شامل تحلیلی در زمینه اطلاعات نگرش سنجی، گردآوری شده توسط یک مؤسسه خدمات حرفه‌ای کانادایی است. در زمان بررسی، مؤسسه یادشده ۲۱۵۰ نفر در استخدام داشت. پرسشنامه پژوهش همراه با نامه‌ای مبنی



بر توجیه هدفهای پژوهش و تضمین محرمانه نگهداشتن پاسخها از سوی مسئول عملیات برای همه کارکنان فرستاده شد.

این پژوهش در درون یک مؤسسه واحد صورت گرفت، از این رو، متغیرهای زمینه‌ای همچون ساختار سازمانی، فن‌شناسی، فرهنگ، سیاستها و رویه‌ها، کنترل گردید. البته کاستی این شیوه بررسی آن است که تعمیم‌پذیری نتایج را به سازمانهای مشابه و در صنایع مشابه محدود می‌کند.

## ۲- آزمودنیها

جدول شماره ۱ ویژگیهای جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان ( $N=1608$ ) که ۷۰ درصد جامعه را در برمی‌گیرد نشان می‌دهد تعداد زنان اندکی بیش از شمار مردان بود ولی

مردان در سطوح سازمانی بسیار بالاتری قرار داشتند. حدود سه چهارم کارکنان تحصیلات دانشگاهی داشتند و از یک یا چند مهارت حرفه‌ای نیز برخوردار بودند.

## ۳- ابزارهای اندازه‌گیری

**الف - پرورش حین کار:** صرف‌نظر از دوره‌های آموزشی، هریک از جنبه‌های کاری زیر تا چه اندازه در حمایت از یادگیری مستمر شما اثربخش است (۱=هیچ، ۵=خیلی زیاد)؟ شش پرسش در این باره در قالبهای زیر مطرح گردید: مربیگری یا توصیه‌های همگان شما، مربیگری یا توصیه‌های متخصصان فنی درون مؤسسه، فرصت پرداختن به فعالیتهای جدید با استفاده از راهنمایی، فرصت پرداختن به کارهای چالش‌انگیز، تفویض اختیارات، آموزش همزمان با کار (ارائه شده از سوی مدیران و شرکا). پاسخهای این شش پرسش به صورت یک امتیاز یانمره ترکیبی درآمد ( $\alpha = 0/80$ ).

یادگیری مستمر دودسته عوامل بنیادی در نظر گرفته شد: ویژگیهای جمعیت شناختی شخصی و عوامل محیط کار.

به مراجعان، حفظ بالاترین ملاکهای حرفه‌ای و پایبندی به پیشرفت مستمر. ۲- شایستگی سرپرستان به وسیله یک مقیاس دوازده سئوالی ( $\alpha = 0/94$ ) ارزیابی شد. پاسخ‌دهندگان میزان اثربخشی سرپرست مستقیم خود را در هریک از این عناصر درج کردند (۱=هیچ، ۵=خیلی زیاد). نمونه‌ای از عناصر درج شده در پرسشها بدین گونه بود: برنامه‌ریزی میزان کار برپایه تخمینهای واقعینانه از کارکنان و زمان و بودجه، گوش فرادادن به دیدگاهها و علایق زیردستان و سرمشق بودن برای آنان.

**۱- ویژگیهای شخصی:** چهار ویژگی اصلی (هرکدام در قالب یک پرسش) مطرح گردید: سطح سازمانی سابقه خدمت، سن و جنسیت.

**۲- ویژگیهای محیط کار:** هشت عامل محیط کار که هریک با مقیاسهای چند سئوالی اندازه‌گیری می‌شد مطرح گردید.

**۱- ارزشهای سازمانی توسط یک مقیاس ده پرسشی ( $\alpha = 0/86$ ) اندازه‌گیری شد.** پاسخ‌دهندگان براساس تجربه خود میزان پایبندی افراد مؤسسه را به این ارزشها درج کردند (۱=هیچ، ۵=خیلی زیاد) این ارزشها مشتمل بودند بر:

۳- شایستگی شرکا به وسیله یک مقیاس پنج سئوالی اندازه‌گیری شد ( $\alpha = 0/78$ ). پاسخ‌دهندگان نشان دادند که شرکا تا چه اندازه هریک از رفتارها را در خود ظاهر می‌کنند (۱=هیچ، ۵=خیلی زیاد). برخی از عناصر

پایبندی به ارائه خدمت برجسته

**ب- عوامل مرتبط با پرورش حین کار:** برای پرورش حین کار و



خاص عبارت بودند از: احترام به همه کارکنان، توجه و علاقه به پرورش کارکنان. ۴- بازخورد مدیران به وسیله یک مقیاس سه سئوالی اندازه‌گیری شد (۸۱/۰=۰). آزمودنیها نشان دادند مدیران تا چه اندازه ارتباطات، آموزش و نیز بازخورد را (در ابتدا، در خلال و در پایان کار) به طور اثربخش و بهنگام فراهم کرده‌اند (۱=هیچ، ۵=خیلی زیاد) ۵- بازخورد شرکا با همان سه پرسش ارزیابی شد (۸۳/۰=۰).

جدول شماره ۱: ویژگیهای جمعیت‌شناختی آزمودنیها

جنسیت	تعداد	درصد	سابقه خدمت در مؤسسه	تعداد	درصد
مرد	۷۶۶	۴۸	کمتر از یک سال	۱۵۶	۹/۸
زن	۸۲۹	۵۱/۶	۱-۳	۴۸۵	۳۰/۳
سن			۴-۶	۴۰۸	۲۵/۵
کمتر از ۲۵ سال	۱۹۰	۱۱/۸	۷-۱۵	۳۵۶	۲۲/۳
۲۵-۲۹	۵۰۹	۳۱/۷	بالاتر از ۱۵ سال	۱۹۴	۱۲/۱
۳۰-۳۴	۲۹۲	۱۸/۲	وضعیت تأهل		
۳۵-۳۹	۲۱۳	۱۳/۲	مجرد بدون فرزند	۵۸۱	۳۶/۵
۴۰-۴۴	۱۴۵	۹	مجرد با فرزند	۶۰	۳/۸
۴۵-۴۹	۲۵۹	۱۶/۱	متاهل با فرزند	۵۹۸	۳۷/۶
۵۰-۵۴	۲۰۹	۱۳/۱	متاهل بدون فرزند	۳۵۱	۲۲/۲
۵۵-۵۹	۴۳	۲/۷	همسر شاغل	۷۵۲	۷۹
۶۰-۶۴	۹۱	۵/۷	آری	۲۶۰	۲۱
۶۵-۶۹	۲۳۵	۱۴/۸	نه		
۷۰-۷۴	۱۵۷	۹/۹	ساعات کار همسر		
۷۵-۷۹	۲۵۰	۱۵/۷	کمتر از خودم	۳۳۰	۴۶/۹
۸۰-۸۴	۱۶۸	۱۰/۶	به اندازه خودم	۲۳۹	۳۴
۸۵-۸۹	۵۵	۲/۵	بیشتر از خودم	۱۳۴	۱۹/۹
۹۰-۹۴	۳۸۲	۲۴	مدت رفت و آمد		
۹۵-۹۹	۹۰	۵/۶	به محل کار		
فرزندان			کمتر از نیم ساعت	۷۹۳	۴۹/۸
زیر ۵ سال	۲۸۸	۱۷/۹	نیم تا یک ساعت	۶۵۹	۴۱/۴
۶-۱۳	۲۵۲	۱۵/۷	بیش از یک ساعت	۱۴۰	۸/۸
۱۴-۱۸	۱۳۸	۸/۶			
۱۹-۲۱	۸۴	۵/۲			
بالاتر از ۲۱	۱۱۴	۷/۱			



۶- دوره‌های آموزش رسمی با دو پرسش ارزیابی شدند. در طول دو سال گذشته که در اینجا خدمت کرده‌اید آیا دوره آموزشی در داخل مؤسسه را طی کرده‌اید (۱=نه، ۲=آری)؟ یا آنکه دوره‌ای را در خارج از مؤسسه و به هزینه مؤسسه گذرانیده‌اید (۱=نه، ۲=آری)؟

۷- رعایت انصاف در ارزشیابیها - به وسیله یک مقیاس دوسئوالی اندازه‌گیری شد (۰/۷۲ =  $\alpha$ ). ارزشیابیهای رسمی تا چه حد بر پایه وظایف و به طور منصفانه صورت می‌گیرند (۱=هیچ، ۵=خیلی زیاد)؟ درجه بندیهای سالانه شما تا چه اندازه بر پایه داده‌های کافی از سوی آنها که شما را به خوبی می‌شناسند استوار است؟

۸- درستی ارزشیابیها به وسیله یک مقیاس سه سئوالی اندازه‌گیری شد (۰/۸۰ =  $\alpha$ ). آزمودنیها نشان دادند فرایند ارزشیابی با چه دقتی تلاش افراد را در هر وظیفه و در عملکرد کلی مؤسسه و نیز کامیابی آنها را در ارتقاء سطح

## ۱- تفاوت‌های جنسیت و سطح سازمانی

هیچ تفاوت جنسیتی که از نظر آماری معنادار باشد در هیچ یک از سطوح سازمانی دیده نشد. ولی هنگامی که تمام زنان با تمام مردان مقایسه شدند، معلوم شد زنها به طور چشمگیری از فرصت و حمایت کمتری برای آموزش مستمر بهره می‌برند ( $P < 0/05$ ،  $X = 19/3$  و  $18/7$ )

مهارتها مشخص می‌کند.

## ج- نگرشهای کاری:

چهار نگرش کاری (بازتاب عاطفی نسبت به کار) در نظر گرفته شد:

### ۱- رضایت شغلی با یک مقیاس بیست

سئوالی اندازه‌گیری شد ( $\alpha = 0/88$ ). آزمودنیها برای هر یک از بیست عاملی که می‌توانستند رضایت شغلی پدید آورند نظر خود را درج کردند (۱=هیچ، ۵=خیلی زیاد). برخی از عناصر خاص عبارت بودند از: میزان انعطاف‌پذیری یا استقلال عمل، فرصت پیشرفت و قدردانی از کاری که خوب انجام شده است.

### ۲- تمایل به ترک خدمت با یک

پرسش اندازه‌گیری شد. بر پایه برنامه مسیر شغلی که در حال حاضر برای خود تدوین کرده‌اید، میل دارید تا چه وقت در مؤسسه بمانید (۱=کمتر از یک سال، ۳=سه تا پنج سال، ۵=تا پایان مسیر شغلی)؟

### ۳- روحیه سازمانی با یک پرسش

زیرا شمار خیلی بیشتری از آنان در سطوح پایین سازمانی کار می‌کردند. افزون بر این، استفاده از آزمون یکطرفه ANOVA در زمینه مقایسه سطوح سازمانی آثار معناداری را برای زنان نشان داد ( $P < 0/001$  و  $F = 7/59$ ) به گونه‌ای که زنان شاغل در پایین‌ترین سطوح، وجود فرصت و حمایت کمتری را برای آموزش مستمر گزارش کردند. وضعیتی تقریباً

سنجیده شد. روحیه را در محل کار خود چگونه ارزیابی می‌کنید (۱=اندک، ۳=متوسط، ۵=زیاد)؟

## ۴- مقایسه مؤسسه با سایر

سازمانها به وسیله یک مقیاس شش سئوالی ارزیابی شد ( $\alpha = 0/73$ ) آنان مؤسسه را با سایر جاهایی که می‌توانستند در آنها کار کنند در شش بُعد (مثلاً مزد، امنیت شغلی، کیفیت زندگی کاری و ...) مقایسه کردند (۱=جاهای دیگر بهتر، ۳=تقریباً مشابه، ۵=مؤسسه بهتر).

## ۵- کیفیت خدمات و فرآوردهها با

یک مقیاس پنج عاملی ارزیابی شد ( $\alpha = 0/83$ ). افراد عملکرد مؤسسه را در مقایسه با رقبایش بر پایه هر یک از این عملها ارزیابی کردند (۱=مؤسسه خیلی عقب‌تر، ۳=عملکرد تقریباً مشابه، ۵=مؤسسه خیلی جلوتر). عناصر خاص مورد پرسش عبارت بودند از: ارائه شیوه‌ها و راه‌حلهای جدید به مشتریان و عرضه خدمات یا فرآورده‌های توأم با ارزش افزوده.

مشابه در میان مردان وجود داشت، اما ضعیفتر ( $P < 0/10$ ،  $F = 2/26$ ) تصمیمی نیز مبنی بر حذف کارکنان اداری و پشتیبانی از تحلیلهای بعدی گرفته شد. این افراد تنها گروهی را تشکیل می‌دادند که سطوح بسیار متفاوت (پایین‌تر) را در فرصت و حمایت برای یادگیری مستمر گزارش کردند و اساساً تحصیلات دانشگاهی نداشتند، پستهای حرفه‌ای داشتند یا آنکه

## نتایج



مستقیماً با مراجعان تماس داشتند. لذا کل نمونه‌ای که بحثهای بعدی این مقاله به آن مربوط می‌شود شامل ۱۳۲۶ نفر است.

## ۲- مقایسه زنان و مردان

جدول شماره ۲ مقایسه میان زنان و مردان را در زمینه تمام متغیرهای مورد نظر این بررسی، نشان می‌دهد. تفاوت‌های گروهی معنادار تقریباً در مورد نیمی از مقیاسها وجود داشت.

اکنون تفاسیر زیر را به طور خلاصه بیان می‌کنیم: نخست، از نظر ویژگیهای شخصی (جمعیت شناختی)، زنان در سطوح سازمانی پایین‌تری قرار داشتند، سابقه خدمت کمتری داشتند و جوانتر بودند. این مقیاسها در میان خود نیز همبستگی معنادار داشتند. دوم، از نظر عوامل محیط کار زنان ارزشهای سازمانی مثبت‌تر و بازخورد کمتری را از سوی شرکاء نشان

دادند. در مورد سایر ویژگیهای محیط کار تفاوت وجود نداشت. سوم، در مورد نگرشهای کاری (بازتاب عاطفی - انفعالی نسبت به کار)، زنان رضایت شغلی کمتر و آمادگی ترک خدمت بیشتری را نشان دادند. اما در گروه برداشتهای مشابهی را در زمینه روحیه سازمانی، چگونگی مقایسه با سایر سازمانها و کیفیت خدمات و فرآورده‌های مؤسسه ابراز داشتند.

جدول شماره ۲: مقایسه کارکنان زن و مرد

تفاوت	مردان			زنان			
	N	SD	X	N	SD	X	
ویژگیهای شخصی							
سطح سازمانی	۷۲۵	۲/۱۸	۳/۹	۴۷۸	۱/۶۶	۵/۴	۰/۰۰۱
سابقه خدمت	۷۲۳	۱/۲۸	۳/۲	۴۷۸	۱/۰۲	۲/۶	۰/۰۱
سن	۵۹۰	۱/۲۲	۲/۸	۴۴۶	۱/۱۴	۲/۴	۰/۰۵
ویژگیهای محیط کار							
ارزشهای سازمانی	۵۹۳	۵/۱۵	۳۴/۵	۳۵۶	۵/۹۲	۳۵/۲	۰/۰۵
توانمندی سرپرستان	۴۷۲	۹/۱۰	۴۰/۲	۳۱۱	۹/۶۶	۴۰	م ن *
توانمندی شرکاء	۶۱۲	۲/۷۷	۱۱/۶	۳۸۳	۳/۰۶	۱۱/۶	م ن
بازخورد مدیران	۴۷۸	۲/۰۸	۹/۶	۳۵۴	۲/۵۷	۹/۴	م ن
بازخورد شرکاء	۵۷۷	۲/۵۶	۸/۱	۳۹۵	۲/۷۴	۷/۶	۰/۰۵
دوره‌های آموزشی رسمی	۷۰۵	۰/۵۱	۲/۷	۴۵۸	۰/۵۶	۲/۷	م ن
ارزشیابی منصفانه	۶۰۵	۱/۹۲	۶/۴	۴۰۴	۱/۹۷	۶/۲	م ن
ارزشیابی درست	۶۰۱	۲/۶۰	۸/۶	۴۱۶	۲/۵۵	۸/۹	م ن
نگرشهای کاری							
رضایت شغلی	۶۷۹	۱۰/۱۶	۶۸۰	۴۴۱	۱۲/۴۳	۶۶/۳	۰/۰۵
ترک خدمت	۵۳۱	۱/۳۲	۳/۶	۳۳۱	۱/۱۹	۳	۰/۰۰۱
روحیه سازمانی	۷۱۹	۰/۹۹	۲/۷	۴۷۵	۱/۰۳	۲/۵	م ن
جایگاه مؤسسه در مقایسه با سایرین	۶۵۹	۳/۵۵	۱۷/۸	۴۳۰	۳/۹۰	۱۷/۵	م ن
کیفیت خدمات	۶۱۲	۲/۶۱	۱۵۰	۳۴۱	۳/۰۲	۱۵/۳	م ن
پرورش حین کار	۵۶۷	۳/۹۶	۱۹/۳	۳۹۱	۴/۵۱	۱۹/۳	م ن

\* م ن = معنادار نیست



### ۳- عوامل مرتبط با پرورش در محل کار (حین کار)

جدول شماره ۳ همبستگی میان مقیاس پرورش در محل کار و شماری از پیش درآمدها و پیامدها را نشان می‌دهد. تفسیرهای زیر به صورت خلاصه بیان می‌شود:

نخست، عوامل شخصی با فرصتهای پرورش حین خدمت بی‌ارتباط بودند. دوم، هر یک از مقیاسهای محیط کار به طور معنی‌دار با فرصتهای پرورش حین کار همبستگی داشتند. هر دودسته کارکنان

زن و مرد وجود فرصتهای پرورشی و آموزشی همراه با کار و نیز ارزشهای سازمانی را مثبت اظهار کردند، توانمندی بیشتری را به سرپرستان مستقیم و شرکاء نسبت دادند، بازخورد بیشتری را از مدیران و شرکاء دریافت کردند، در دو سال گذشته در دوره‌های آموزشی بیشتری شرکت کردند و سرانجام، ارزشیابی از عملکرد خود را منصفانه‌تر و درست‌تر کردند. در نهایت، هریک از نگرشهای کاری با فرصتهای پرورشی حین خدمت همبستگی مثبت

نشان داد. افزون بر اینها، زنان و مردانی که فرصت رشد بیشتری را اظهار کردند در عین حال از رضایت شغلی بیشتری برخوردار بودند و روحیه بالاتری داشتند، مؤسسه را نسبت به سایر مؤسساتی که آنان می‌توانستند در آنها کار کنند موفقتر ارزیابی کردند، کمتر قصد ترک سازمان خود را داشتند و سرانجام، بنظر آنها خدمات و فرآورده‌هایی که مؤسسه ارائه می‌کند از کیفیت بالاتری برخوردار است.

### بحث و تفسیر یافته‌ها

بحث درباره یافته‌های این پژوهش بر پایه دو پرسش تنظیم شده است:

- ۱- آیا کارکنان زن و مرد از سطوح مشابهی در پرورش حین کار و فرصتهای آموزشی برخوردارند؟
  - ۲- پیش‌درآمدها و پیامدهای سطوح پرورش و فرصتهای آموزش مستمر از نظر کارکنان چیست؟
- اگر چه سایر پژوهشها نشان داده‌اند که زنان احتمالاً فرصتهای پرورشی کمتری در شغل خود دارند (۱۲، ۸، ۷) ولی براساس این پژوهش هر دو گروه، فرصتهای مشابهی را در پرورش حین کار و آموزش مستمر داشته‌اند. این در حالی بود که زنان در سطوح سازمانی پایین‌تری قرار داشتند، سابقه خدمت کمتری داشتند و بازخورد کمتری از شرکاء دریافت

می‌کردند. این یافته مایه دلگرمی است زیرا حاکی از تجربه مشابه زنان و مردان در زمینه‌هایی است که از نظر پیشرفت شغلی و حرفه‌ای حائز اهمیت‌اند.

با این همه، تناقض در این است که زنان رضایت شغلی کمتر داشتند و احتمال ترک سازمان نزد آنان بیشتر بود. آگاهی ما از اوضاع این مؤسسه نتیجه‌گیری زیر را در زمینه این تناقض آشکار، میسر ساخت. اگرچه هر دو گروه سطوح مشابهی را در رشد و پرورش حین کار و فرصتهای آموزش مستمر درج کردند، ولی فرصتهای ترفیع و مشاغل چالشی در اختیار مردان بود. افزون بر این، زنان متأهل اگرچه برخی فرصتهای پرورشی حین کار را در اختیار داشتند، ولی برای ترفیع به پستهای مدیریت عالی با

دشواریهایی مواجه بودند. شماری از عوامل، پیش‌بینها و پیامدهای معناداری را برای فرصتهای پرورش حین کار تشکیل می‌دادند که خود افراد بدانها اشاره کردند. فقدان ارتباط با ویژگیهای شخصی (جدول شماره ۳) حاکی از آن است که فرصتهای پرورش حین کار در این مؤسسه با سطح سازمانی، خدمت و سن مرتبط نیست.

عوامل محیط کار آنگونه که انتظار می‌رفت به شدت و به طور پایدار با فرصتهای پرورش حین کار و آموزش مستمر مرتبط بودند. بدان معنا که اطلاعات بیشتر، آموزش و بازخورد از سوی شرکاء و مدیران، پرورش حین کار را آسان می‌کرد. سرپرستان و شرکایی که نقش خود را به گونه‌ای اثربختر ایفا



می‌کردند موجب تسهیل پرورش حین کار می‌شدند. زنان و مردانی که ارزشهای سازمانی مثبت‌تری را اعلام کردند (مانند: حرفه‌گرایی، تعهد نسبت به کیفیت، تأکید بیشتر بر کارگروهمی) نیز احساس می‌کردند از فرصتهای بیشتری برای پرورش و رشد حین کار برخوردارند. این یافته‌ها دلگرم‌کننده‌اند زیرا از راههایی سخن می‌گویند که به یاری آنها سازمانها می‌توانند بر فرصتهای پرورشی حین کار بیفزایند. این مؤسسه در حال حاضر پایبند به مجموعه ارزشهایی است که آنها را برای افزایش کامیابی خود در درون صنعتی که به گونه‌ای روز افزون رقابتی است، بنیادی می‌داند و آنها را در سراسر مؤسسه اشاعه می‌دهد و تقویت می‌کند. به علاوه، آموزش در زمینه چگونگی ارائه بازخورد برای پایبندی به این ارزشها را نیز می‌توان فراهم آورد. گسترش مهارتهای مدیران و شرکاء از طریق فعالیتهای پرورشی و بالنده‌سازی نیز معقول بنظر می‌رسد. انگیزه لازم برای پرداختن به چنین اقداماتی را می‌توان از طریق منافع ملموسی که از فرصتهای پرورش حین کار به دست می‌آید افزایش داد. از یک سو می‌توان بر رضایت و تعهد کارکنان افزود و از سوی دیگر، بهبود کیفیت خدمات و فرآورده‌هایی که به مراجعان و مشتریان عرضه می‌شود میسر می‌گردد.

جدول شماره ۳: عوامل مرتبط با پرورش حین کار

ویژگیهای شخصی (جمعیت‌شناختی)	پرورش حین کار
سطح سازمانی	۰/۰۵
سابقه خدمت	۰/۰۳
سن	۰/۰۰
<u>ویژگیهای محیط کار</u>	
ارزشهای سازمانی	۰/۳۴ **
توانمندی سرپرست	۰/۴۴ **
توانمندی شرکاء	۰/۳۵ **
بازخورد مدیر	۰/۳۸ **
بازخورد شرکاء	۰/۴۴ **
دوره‌های آموزشی رسمی	۰/۰۶ *
ارزشیابیهای منصفانه	۰/۳۰ *
ارزشیابیهای درست	۰/۳۷ **
<u>نگرشهای کاری</u>	
رضایت شغلی	۰/۴۶ **
تمایل به ترک خدمت	۰/۲۴ **
روحیه سازمانی	۰/۲۵ **
مقایسه مؤسسه با سایرین	۰/۳۶ **
کیفیت خدمات	۰/۲۹ **
	P < ۰/۰۱ **
	P < ۰/۰۵ *



## References

- 1- HALL, D.T., careers In Organizations ,Goodyear publshing, Pacific Pallieades, CA, 1976.
- 2- Scheln, Ell., Career Dynamics, Addlson Wesley , Reading. MA , 1978.
- 3- Arthur, M.B., Hall, D.T. and Lawrence, B.S., Handbook of Career Theory, Cambridge University Press, Cambridge , 1989.
- 4- Gutteridge, T.G., Leibowiz Z.B. and Shore J.E., Organizational Career Development Jossey- Bass, San Fransisco CA, 1994.
- 5- McCall, M.W., Lombardo, M.M. and Morrison, A.M., The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job, Lexington Books, Lexington, MA, 1988.
- 6- Ohlott, P.J., Ruderman, M.N. and McCauley, C.D., "Gender differences In managers, devehoptmental job experiences", Academy of Management Journal, Vol. 37 No. 1, 1994 pp. 4667.
- 7- Morrison, A.M., the New leaders, Jossy - Bass, San Fransisco, CA, 1992.
- 8- Burke, R.J. and Mckeen, C.A "Women In management", In Cooper, C.L. and Robertson, L.T (Eds). International Review of Industrial and Organizational Psychology, John Wiley, New York, NY, 1992, pp. 245-83.
- 9- Burke, R.J. and Mckeen, C.A., "Supporting the career aspiratlons of managerial and professional women", Business & The Contcmprary World, Vol. 5, 1993, pp. 69-80.
- 10- Burke, R.J. and Mckeen, C.A., "Career development among managerial and professional women", in Davidson, M.J and Burke, R.J. (Eds), Women in Management: Current Research Issues, Paul Chapman, London, 1994.
- 11- Burke, R.J. and Mckeen, C.A, "Training and development activities and career success of managerial and professional women", Journal of Management, Vol. 13, 1994 pp. 53-63.
- 12- Morrison, A.M., White, R.P. and Van Velsor, E., Breaking the Glass Ceiling, Addison Wesley, Reading, MA, 1987.

Journal of Management, Development, Vol, 14 No 1.1995 منبع