



# کارراهه شغلی

خلیل جوادیار، دبیر کمیسیون مدیریت آموزشی شورای عالی آموزش و پرورش

معلمان، به عنوان اصلی‌ترین مهره از منابع انسانی نظام تعلیم و تربیت، به طور دائم باید مورد توجه، نقد، بررسی و تبیین جایگاه قرار گیرند تا به بالندگی شغلی، ارتقای جایگاه، شأن و منزلت اجتماعی برسند. معلمی را اگر به طرز دقیق و علمی مورد توجه قرار دهیم، مراتبی فنی، تخصصی و مهارتی دارد که لازم است همواره به آن‌ها پرداخته شود. شغل معلمی در کشورمان، علاوه بر اهمیت ذاتی، باید در مقررات و قوانین حاکم نیز وجهت و اهمیت داشته باشد.

رشد و توسعه سازمان‌ها، به‌ویژه آموزش و پرورش، بدون توجه به رکن اساسی نیروی انسانی امکان‌پذیر نیست. همه سازمان‌ها به عامل نیروی انسانی به عنوان عاملی کلیدی توجه می‌کنند. مدیران سازمان تلاش می‌کنند در منابع انسانی خود چنان انگیزه‌هایی ایجاد کنند که آن‌ها ضمن احساس سربلندی و خشنودی از کار در سازمان، نهایت دانش تخصصی، توان و مهارت خود را هم برای دستیابی به هدف‌های سازمان به کار گیرند. یکی از مفاهیم اصلی برای شناسایی هر شغلی، «کارراهه شغلی» ترسیم‌شده برای آن است. «کارراهه» یا «مسیر شغلی» همان مسیری است که فرد در هر شغل، از لحظه شروع تا زمان بازنشستگی، قدم به قدم طی و در آن پیشرفت می‌کند. مسیر شغلی (نردبان شغلی) شامل روش‌هایی است که به‌واسطه آن‌ها فرد شاغل در سازمان، توسعه و پیشرفت را به‌صورت قدم‌به‌قدم طی و از لحاظ جایگاه شغلی - مهارتی ترقی می‌کند. هر مسیر شغلی باید هدف نیز داشته باشد. یعنی فرد چشم‌اندازی برای خود ترسیم می‌کند که در آن یک هدف مشخص و واضح از پیش تعریف‌شده، تعیین شده است. داشتن هدف بلندمدت و چشم‌انداز شغلی می‌تواند انگیزه کاری را در فرد افزایش دهد.

کارراهه شغلی اهمیت و ضرورت دارد. کارراهه‌های شغلی در خوشه‌های گوناگون، از ساده‌ترین جایگاه‌ها و مهارت‌ها آغاز می‌شوند که گاهی حتی شاید از دید فرد

بسیار ساده و پیش‌یافتاده به نظر برسند. اما اینکه انتخاب شغل با در نظر گرفتن کارراهه انجام شود، در توسعه و پیشرفت آینده فرد بسیار اهمیت دارد.

ترسیم فرایند کارراهه شغلی، هم به‌صورت فردی و هم جمعی (برای کارکنان سازمان) قابل اجراست. در واقع، کارراهه شغلی نمودار مسیر پیشرفت یا پسرفت یا رکود فرد به تنهایی یا فرد به‌عنوان یک کارمند در سازمان را مشخص می‌کند تا به‌وسیله آن اطلاعاتی به دست آورد که کیفیت کاری خود و سازمان را بهبود دهد و بالاتر برود.

نبود کارراهه شغلی در هر سازمانی، آسیب‌هایی مانند کمبود نیروی انسانی متخصص، تعهد کم نیروی انسانی، نبود اثربخشی منابع صرف‌شده برای آموزش و توسعه نیروی انسانی، استیصال کارکنان و احساس بی‌ارزشی آنان برای سازمان را در پی دارد.

کارراهه شغلی از جنبه تأثیرگذاری احساسات و انگیزه‌های افراد روی عملکردشان نیز مهم است. برای کارراهه شغلی دو معنای درونی و بیرونی برشمرده‌اند:

فرایند بالا و پایین رفتن احساسات و انگیزه‌های فرد نسبت به شغلش، معنای درونی آن است. به زبان ساده‌تر، اینکه فرد در طول فرایند کاری خود چه احساساتی را تجربه می‌کند و انگیزه‌هایش چطور در

شرایط گوناگون تغییر می‌کنند. بنابراین، با تغییر و جهت‌دادن این احساسات و مشورت با متخصصان، فرد می‌تواند عملکرد شغلی خود را بهبود دهد و در سازمان خود تأثیر بیشتری بگذارد.

معنای بیرونی کارراهه شغلی، مسیر شغلی یک فرد در سازمان است. در واقع، این معنای بیرونی است که می‌باید مدیریت کارراهه شغلی را مهم و پررنگ می‌کند. این مدیریت فرایندی است که در آن توسعه مسیر شغلی کارکنان طراحی و براساس نیاز و توانمندی سازمان، عملکرد و پتانسیل و ترجیحات شخصی افراد، طرح‌ریزی و شکل‌دهی می‌شود.

چنانچه در قوانین و مقررات بالادستی به دنبال موضوع مورد بحث باشیم، «قانون مدیریت خدمات کشوری»، به عنوان اصلی‌ترین آن‌ها، ملاک خواهد بود. در دو فصل هشتم و نهم آن، در دو عنوان «انتصاب و ارتقای شغلی» و «توانمندسازی کارمندان» مطالب مرتبطی آمده است.

ماده ۵۳ فصل هشتم این قانون، انتصاب و ارتقای شغلی کارمندان را با رعایت شرایط تحصیلی و تجربی و پس از احراز شایستگی و عملکرد موفق در مشاغل



قبلی، مجاز دانسته است. در ماده ۵۴، به منظور استقرار شایستگی و ایجاد ثبات در خدمت مدیران، دستگاه‌های اجرایی به انجام اقداماتی موظف شده‌اند و در تبصره ۳ ذیل این ماده، دستگاه‌های اجرایی به فراهم‌سازی امکان ارتقای مسیر شغلی، با توجه به امتیازات مربوطه در فضای رقابتی برای کلیه کارمندان، موظف شده‌اند. به منظور برخورداری معلمان از اجرای تکالیف مصرح در این ماده برای دستگاه اجرایی (وزارت آموزش و پرورش)، باید اذعان کرد، تاکنون به تنظیم ساز و کار برای «کارراهه شغلی معلمان» هیچ توجهی نشده و صرفاً در سال‌های اخیر به مبحث ارتقای شغلی و رتبه‌بندی معلمان در حد انجام تکالیف قانونی، بسنده شده است.

ماده ۶۵ این قانون نیز هر یک از مشاغل مشمول این قانون را براساس عواملی نظیر اهمیت و پیچیدگی وظایف و مسئولیت‌های سطح تخصص و مهارت‌های مورد نیاز، به طبقاتی با حق شغل مشخص تخصیص داده و در تبصره ۱ ذیل آن، هر یک از مشاغل را متناسب با ویژگی‌ها، در پنج رتبه «مقدماتی، پایه، ارشد، خبره و عالی» طبقه‌بندی کرده است. طی این مسیر شغلی رانیز در ادامه همین تبصره بیان کرده است: «شاغلان مربوط به بدو استخدام در رتبه مقدماتی قرار می‌گیرند و براساس عواملی نظیر ابتکار و خلاقیت، میزان افزایش مهارت‌ها، انجام خدمات برجسته، طی دوره‌های آموزشی و میزان جلب رضایت ارباب رجوع، براساس ضوابطی که متناسب با ویژگی‌های مشاغل به تصویب شورای توسعه مدیریت می‌رسد، ارزیابی می‌شوند و حسب امتیازات مکتسبه و طی حداقل مدت تجربه مربوط، به سطوح پایه، ارشد، خبره و عالی ارتقا می‌یابند.»

بدیهی است، تمام این مطالب را نمی‌توان به‌عنوان کارراهه شغلی در معلمی تلقی کرد. ضروری است مراجع قانونی در قالب مصوبه‌ای مشخص و مجزا، با توجه خاص به حرفه معلمی، کارراهه شغلی آن را تدوین، تصویب و ابلاغ کنند. در سال‌های اخیر فعالیت‌هایی را برای تهیه «نظام رتبه‌بندی معلمان» شاهد بوده‌ایم که شاید بخشی از دغدغه نبود کارراهه شغلی را جبران کند، ولی مطمئناً جایگزین آن نخواهد شد.

با توجه به پیچیدگی‌های موجود در مدیریت کارراهه شغلی، علاوه بر مسئولیت سازمان در قبال منابع انسانی، اعم از لزوم برنامه‌ریزی‌های لازم در این خصوص و تدوین کارراهه شغلی و هدایت کارکنان در این مسیر، خود کارکنان نیز باید در مسیر پیشرفت شغلی‌شان درصدد پذیرش مسئولیت مدیریت بر کارراهه شغلی خود، ایجاد و افزایش انگیزش‌های درونی، و ارتقای توانمندی‌ها نیز برآیند.

بدیهی است، مسیر صحیح و عادلانه پیشرفت شغلی می‌تواند رضایت شغلی افراد، تعهد آن‌ها نسبت به سازمان و مسائلی از این قبیل را همراه داشته باشد. بنابراین، سازمان‌ها با ایجاد مسیر پیشرفت شغلی مناسب برای کارکنان، نه تنها به پیشرفت سازمان، بلکه به پیشرفت افراد نیز کمک می‌کنند.

## پی‌نوشت‌ها

### 1. Career Path

۲. هر چند به عقیده نویسنده، معلمان در جرگه کارمندان تلقی نمی‌شوند، ولی چاره‌ای نیست، زیرا تنها قانون حاکم در نظام مدیریت خدمات کشوری، همین قانون موجود است.

## منابع

۱. خورشیدی، عباس (۱۳۸۹). رفتار سازمانی با رویکرد پژوهشی. یسطرون. تهران.
۲. سید جوادین، سیدرضا (۱۳۸۸). مبانی مدیریت منابع انسانی. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران. تهران.
۳. قانون مدیریت خدمات کشوری، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.