



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم



دانشکده کسب و کار  
دانشگاه هاروارد



راه حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه

کتاب همراه مدیران

# مسیر شغلی

خودشناسی، فرصت‌شناسی، مهارت‌افزایی، اقدام

مشاوران: جیمز والدروپ، تیموتی باتلر

ترجمه: افشین صمصامی، مجید کرمی

به نام خداوند بخشنده و مهربان

عنوان و نام پدیدآور:	مسیر شغلی: خودشناسی، فرصت شناسی، مهارت‌افزایی، اقدام / جیمز والدروپ، تیموتی باتلر [ دانشکده کسب و کار هاروارد؛ ترجمه افشین صمصامی، مجید کرمی.
مشخصات نشر:	تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری:	۹۲ ص. مصور، جدول، نمودار؛
فروست	مجموعه کتاب‌های همراه مدیران
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۸۲-۵
وضعیت فهرست نویسی:	فیبا
یادداشت:	Shaping your career : expert solutions to everyday challenges, c2008
یادداشت	مسیر شغلی: راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه.
یادداشت	چاپ دوم
موضوع:	صلاحیت‌های حرفه‌ای، موفقیت شغلی، تغییر شغل
شناسه افزوده:	صمصامی، افشین، ۱۳۵۴- کرمی، مجید، ۱۳۶۱ - مترجم
شناسه افزوده:	مدرسه بازرگانی هاروارد
رده بندی کنگره:	۱۳۹۲ ش/ HF۵۳۸۱
رده بندی دیویی:	۶۵۰/۱
شماره کتابشناسی ملی:	۳۳۵۲۰۹۸

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران

# مسیر شغلی

خودشناسی، فرصت‌شناسی، مهارت‌افزایی، اقدام

دانشکده کسب‌وکار هاروارد

مترجمان

افشین صمصامی

مجید کرمی



گروه پژوهشی صنعتی آریانا  
انتشارات آریانا قلم

## مجموعه کتاب های همراه مدیران مسیرشغلی

راه حل های حرفه ای برای چالش های روزانه

مترجم: ..... افشین صمصامی، مجید کریمی  
طراح جلد: ..... امید نعم الحبيب  
صفحه آرا: ..... فرشاد شریفی  
شمارگان: ..... ۳۰۰۰ نسخه  
چاپ دوم: ..... زمستان ۱۳۹۲  
ناشر: ..... آریانا قلم  
نشانی: ..... خیابان سهروردی جنوبی، خیابان ملایری پور غربی، پلاک ۳۷  
تلفن: ..... ۸۸۳۴۲۹۱۰  
نمبر: ..... ۸۸۸۳۶۴۱۰  
وب سایت (فروشگاه اینترنتی): ..... [www.AryanaGhalam.com](http://www.AryanaGhalam.com)

## مقدمه ناشر

در باور بیشتر مدیران، مدیریت علم و هنری است که در آن نیاز به آموختن، الزامی است. اما بیشتر مدیران به دلیل رویارویی با چالش‌های روزانه مانند کمبود منابع مالی، مسائل نیروی انسانی و ... کمتر فرصت حضور در برنامه‌های آموزشی و یا خواندن کتاب‌های پر حجم را می‌یابند.

در این راستا انتشارات دانشکده کسب‌وکار هاوارد با شناسایی این نیاز مدیران امروزی، مجموعه‌ای را تحت عنوان کتاب‌های همراه؛ راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌های روزانه، منتشر نموده است که برترین اساتید مدیریت دنیا نکات و راهنمایی‌ها و درس‌هایی از سال‌ها تجربه و مشاوره خود را، در آن به زبانی ساده بیان کرده‌اند.

انتشارات آریانا قلم سال گذشته در راستای فراهم آوردن این مجموعه ارزشمند برای مدیران و کارشناسان ایرانی اقدام به ترجمه و انتشار ۱۳ جلد از این کتاب‌ها در حوزه‌های مختلف نمود. که خوشبختانه مورد توجه بسیاری از مدیران و کارشناسان حوزه‌های مختلف سازمان قرار گرفت و در طی یک سال چاپ اول آن به پایان رسید و چاپ دوم در سال ۹۲ تقدیم علاقه‌مندان می‌شود. این کتاب‌ها راهنمای ساده و قابل فهمی برای همه مخاطبان می‌باشد تا درک بهتری از موضوعات مختلف مدیریتی در چالش‌های روزانه خود داشته باشند. مطالعه این مجموعه برای مدیران و کارشناسان و فعالان کسب‌وکار مفید خواهد بود و امیدوارم با بهره‌گیری از نکات، راهنمایی‌ها، مثال‌ها و چک‌لیست‌های ارزشمند این کتاب‌ها گام‌های موثری برای رسیدن به موفقیت بردارند.

سمیه محمدی

مدیر عامل انتشارات آریانا قلم

## فهرست مطالب

۸	پیام مشاور.....
۱۱	<b>مبانی تعیین مسیر شغلی</b> .....
۱۳	<b>تعیین مسیر شغلی به چه مناسبت؟</b> .....
۱۴	درک نیاز به تغییر.....
۱۴	رشد در شرکت خود.....
۱۶	مسیریابی در فرایند تغییر شغل.....
۱۹	<b>به عهده گرفتن مسئولیت آینده شغلی</b> .....
۲۰	تعریف آینده شغلی.....
۲۱	ارتقای مهارت‌ها برای حفظ رقابت‌پذیری.....
۲۲	شبکه شغلی، نه نردبان شغلی.....
۲۳	تفکر استراتژیک در مورد حرفه.....
۲۵	<b>شناخت خود</b> .....
۲۶	شفاف کردن آنچه که هستید.....
۲۶	نگاه به درون.....
۲۷	پرسش از دیگران.....
۲۸	استفاده از ابزارهای رسمی ارزیابی.....
۲۹	آگاهی از زمان تغییر.....
۳۱	<b>شناخت علایق کاری</b> .....
۳۲	هشت علاقه اصلی.....
۳۳	پی بردن به علایق اصلی خود.....
۳۷	<b>شفاف‌سازی ارزش‌های کاری</b> .....
۳۸	ارزش‌های کاری کدامند؟.....
۳۹	چرا باید ارزش‌های کاری خود را شناسایی کنید؟.....
۴۰	راهبردهایی برای شناخت ارزش‌های ناشی از کار.....

## فهرست مطالب

۴۱	..... مراحل شناخت ارزش‌های کاری
۴۵	..... <b>ارزیابی مهارت‌ها</b>
۴۶	..... آشنایی با انواع مهارت‌ها
۴۷	..... شناخت بالاترین مهارت‌های خود
۴۷	..... بیان مهارت‌های قابل انتقال
۴۸	..... چهار نکته اصلی در مورد مهارت‌ها
۴۹	..... مراحل تعریف و کسب مهارت‌های جدید
۵۱	..... <b>یافتن فرصت‌های رشد در شرکت خود</b>
۵۲	..... شروع جستجو
۵۳	..... پی بردن به آنچه که افراد انجام می‌دهند
۵۶	..... انتخاب فرصت‌های مناسب برای رشد
۵۶	..... کسب مهارت‌های مورد نیاز
۵۷	..... کسب اطلاعات مورد نیاز
۵۸	..... مراحل تعریف هدف شغلی
۶۰	..... مراحل ساختن به شغل مورد نظر
۶۱	..... <b>کمک به دیگران برای مدیریت بر مسیر شغلی خود</b>
۶۲	..... اولویت دادن به سازمان خود
۶۳	..... سخن گفتن به زبان علائق، ارزش‌ها و مهارت‌ها
۶۳	..... بسط رویکرد مدیریت بر حرفه
۶۵	..... <b>نکات و ابزارها</b>
۶۷	..... <b>ابزارهایی برای تعیین مسیر شغلی</b>
۸۲	..... خودآزمایی
۸۵	..... پاسخ خودآزمایی
۸۸	..... پرسش و پاسخ



## پیام مشاور

### چرا باید به فکر سرنوشت حرفه‌ای خود باشید؟

هر سازمانی به جایگاه و موقعیت خود در حوزه کسب و کاری که در آن فعالیت دارد و ارزش کالاها و خدماتی که عرضه می‌کند، نگاهی استراتژیک دارد. این نگاه استراتژیک به سازمان کمک می‌کند رقابت‌پذیری و سودآوری خود را حفظ کند. به همین ترتیب شما نیز باید در مورد موقعیت سازمانی‌تان، ارزش مهارت‌هایتان و علایق حرفه‌ای خود همین دید را داشته باشید.

امروزه سازمان‌ها، چه بزرگ و چه کوچک، می‌دانند که برای حفظ رقابت‌پذیری در دنیای در حال تغییر، به کارکنانی نیاز دارند که علایق، ارزش‌ها و مهارت‌های خود را پیوسته ارزیابی کنند. با تعیین مدام آنچه می‌خواهید در آینده بیاموزید و گام برداشتن در این مسیر، ارزش شما برای سازمان‌تان همواره بیشتر می‌شود. همچنین شانس شما برای افزایش رضایت شغلی نیز دوچندان می‌شود.

اما به خاطر داشته باشید که مسیر حرفه‌ای شما تصمیمی نیست که فقط یک‌بار در آغاز حیات کاری خود می‌گیرید، بلکه فرآیندی تکرارشونده همراه با رشد حرفه‌ای شما است. در کتاب حاضر پیشنهادها و استراتژی‌های گوناگونی برای مدیریت این فرآیند خواهید یافت. تمام اینها نیازمند صرف وقت و بررسی‌های بسیار در مورد شناخت خود و علایق‌تان است. اما این تلاش‌ها نتایج پرباری به همراه خواهد داشت، زیرا با اصلاح مداوم مسیر شغلی خود، شانس خود را برای افزایش رضایت شغلی و همچنین مشارکت حداکثری در فعالیت‌های سازمان‌تان افزایش خواهید داد.

## مشاوران

جیمز والدروپ<sup>۱</sup> و تیموتی باتلر<sup>۲</sup>

دکتر جیمز والدروپ و تیموتی باتلر روان‌شناس‌های شغلی کسب و کار هستند که نزدیک به بیست سال است که در دانشکده کسب‌وکار هاروارد با یکدیگر کار می‌کنند. دکتر باتلر اکنون استاد ارشد و مدیر بخش توسعه حرفه‌ای دانشکده کسب‌وکار هاروارد است. آنها در این سال‌ها به افراد زیادی در فرآیندهای توسعه برنامه‌ریزی و شغلی یاری رسانده‌اند. آن‌ها ابزاری با عنوان کریر لیدر (Career Leader) برای ارزیابی شغلی توسعه داده‌اند که در بیش از ۴۰۰ دانشگاه و شرکت در سراسر جهان مورد استفاده قرار می‌گیرد (برای کسب اطلاعات بیشتر به آدرس [www.careerleader.com](http://www.careerleader.com) مراجعه کنید).

این دو همچنین چهار مقاله بسیار معروف در مجله Harvard Business review و سه کتاب به نام‌های رهاسازی خود: چگونه در بن‌بست‌ها دریچه‌ای جدید بیابیم<sup>۳</sup>، موفقیت کامل: تغییر دوازده الگوی رفتاری که مانع از ترقی شما هستند<sup>۴</sup>، و کشف آینده شغلی خود<sup>۵</sup>، را به رشته تحریر درآورده‌اند و نیز در خصوص مسائل مرتبط با مدیریت بر حرفه، حفظ استعدادها و بهبود اثربخشی فردی مقالات و سخنرانی‌های متعددی ارائه کرده‌اند.

1. James Waldroop
2. Timothy Butler
3. Getting Unstuck: How Dead Ends Become New Paths
4. Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns That Keep You From Getting Ahead
5. Discovering Your Career In Business

# مبانی تعیین مسیر شغلی

تعیین مسیر شغلی  
به چه معناست؟

فرایند ارزیابی جایگاه فعلی کارتان، تصمیم‌گیری در مورد جایگاهی که خواهانش هستید و ایجاد تغییرات لازم برای رسیدن به آن «تعیین مسیر شغلی» نامیده می‌شود. این موضوع فرایندی جاری است که باید آن را موزون و هماهنگ مدیریت کنید چرا که محیط کسب و کار همواره در حال تغییرات مهمی است.

## درک نیاز به تغییر

جهان، از جمله دنیای کسب و کار، به سرعت در حال تغییر است. چه مدیر شرکتی بزرگ باشید، چه کارآفرینی که مشغول کسب و کار خود هستید، یا پیمانکار مستقلی که به مشتریان خدمات ارائه می‌دهد. این سرعت فزاینده تغییر در دهه‌های اخیر، گاهی اوقات برای شما نفس گیر است.

تا جایی که به حرفه و شغل شما مربوط می‌شود، تغییر، طبیعی و سودمند است! هر بار که با چالش جدیدی روبرو می‌شوید، توانائی‌های حرفه‌ای خود را تقویت می‌کنید، در مورد آنچه که از شغل خود انتظار دارید آگاهی به دست آورده و مهارت‌های جدیدی کسب می‌کنید. در آن صورت رضایت خاطر بیشتری از کارتان خواهید داشت و برای سازمان‌تان مؤثرتر خواهید بود.

## رشد در شرکت خود

زمانی که قصد دارید مسیر شغلی‌تان را تغییر دهید (یا مسیر جدیدی را بیابید) مراقب باشید گرفتار وسوسه تغییر محل کار نشوید - باوری که می‌گوید اگر از شغل‌تان راضی نیستید، باید به شرکت دیگری بروید. حقیقت این است که احتمال دارد مشکل از شرکت (محل کارتان) نباشد. به احتمال زیاد، مشکل به جایگاه فعلی شما در شرکت مربوط می‌شود.

اگر از فرصت‌های موجود در شرکت‌تان که با علائق شما سازگاری بیشتر دارند بهره‌جوئید، می‌توانید با ارتقای نقش فعلی‌تان و یا به عهده گرفتن یک یا چند نقش کاملاً جدید در شرکت، رضایت شغلی را دوباره در خود ایجاد نمایید. شرکت نیز از این موقعیت نفع می‌برد، زیرا علاوه بر این که برای ارزیابی، استخدام و آموزش فرد جدید، هزینه‌ای صرف نکرده، کارمندی وفادار (که شما هستید) نیز در اختیار دارد.

امروزه، سازمان‌های بزرگ و کوچک می‌دانند برای اینکه در دنیای به سرعت در حال تغییر، رقابت‌پذیری خود را حفظ کنند، به کارکنانی نیاز دارند که: به ایده‌یادگیری همیشگی به شدت معتقد باشند.

به طور منظم، علائق، ارزش‌ها و مهارت‌های خود را جهت به عهده گرفتن مشاغلی که برای آنها مناسب‌تر هستند ارزیابی کنند.

به موفقیت شرکت خود متعهد باشند.

مهارت‌ها و رفتارهایی که شرکت در آینده به آنها نیاز خواهد داشت را درک نموده و در جهت رشد آن مهارت‌ها، مشتاق و توانا باشند.

بتوانند به راحتی از مرزهای موجود بین واحدهای سازمانی و دیوارهای حایل بین بخش‌های صف و ستاد، عبور کنند.

## شما چه می‌کردید؟

### فرد کهنه‌کار و آرزوهای تازه؟

انگار دیوید متحول شده بود. او به کار در بخش تبلیغات دیگر علاقه‌ای نداشت. او ارتباط با مردم را دوست داشت، ولی کم‌کم به این نتیجه رسیده بود که این کار برای او خسته‌کننده است. از طرفی دیگر با واقعیتی نیز مواجه بود: «برای از صفر شروع کردن، خیلی پیر هستم، همینطور برای یاد گرفتن مهارت‌های جدید دیگر جوان نیستم و برای ادامه تحصیل هم دیگر از من گذشته است.»

با این وجود، دیوید می‌دانست که در طول سال‌های گذشته تجربه و دانش ارزشمندی کسب کرده است. همه می‌گفتند که او مدیر بزرگی است و استعداد درک نیاز مشتری را دارد.

این گونه بود که دیوید به خودش آمد و فکر کرد: «من آنقدر پیر نیستم که نتوانم حرفه جدیدی را آغاز کنم. هنوز به آنجا نرسیده‌ام که از آروزهایم دست بکشم!» اما او باید از کجا شروع می‌کرد؟ برای اینکه در مسیر درست قرار بگیرد، چه کاری باید انجام می‌داد؟

شما بودید چه می‌کردید؟ مشاوران راه‌حل را در قسمت «چه باید کرد» انجام دهید مطرح ساخته است.

## مسیریابی در فرایند تغییر شغل

هر چند تغییر، امری طبیعی است، اما بدان معنا نیست که همیشه ساده است. مدیریت توسعه حرفه‌ای، مستلزم تلاشی مستمر و متمرکز از سوی شماست.

اولین (مهم‌ترین) مسئله این است که خودتان را کاملاً بشناسید. شناخت خود به این معناست که بتوانید به طور شفاف بیان کنید موارد زیر چگونه در مورد شما صدق می‌کند؟

**هیجان انگیزترین علایق کاری:** انجام چه نوع کارهایی بیشترین

علاقه و اشتیاق را در شما برمی‌انگیزد؟

**عمیق‌ترین ارزش‌های کاری:** کدامیک از ارزش‌های کاری، همچون

استقلال پول، روابط صمیمانه با همکاران برای شما بیشترین اهمیت را دارند.

**بالا‌ترین مهارت‌های حرفه‌ای:** توانایی‌های کاری شما، یعنی چیزهایی

که انجام دادن آنها را یاد گرفته‌اید، (همچون استفاده از برنامه‌ای رایانه‌ای

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها) کدام‌ها هستند؟

دوم آن که شما باید با فرصت‌ها و منابع مختلف پیشرفت که شرکت‌تان ارائه می‌دهد آشنا شوید. و سوم آن که فرصت‌هایی که برای شما بهترین هستند را دنبال نمایید.

این فرایند می‌تواند هم هیجان‌انگیز و هم ناامیدکننده باشد. ممکن است گاهی اوقات دچار سردرگمی شوید و گاهی اوقات احساس کنید همه چیز خیلی سریع پیش می‌رود. بنابراین، برای هر دوی این شرایط آمادگی لازم را داشته باشید. خبر خوب این است که در طی فرایند رشد شغلی‌تان سرمایه‌های زیادی، همچون حمایت و پشتیبانی همکاران، دوستان و خانواده را در اختیار دارید. همچنین می‌توانید از دسته‌ای از ابزارهای رسمی ارزیابی که در شناسایی علایق، ارزش‌ها و مهارت‌های‌تان به شما کمک می‌کند استفاده نمایید.

اگر بتوانید نیازهایتان را از قبل شناسایی کنید، بهتر می‌توانید روند تغییر را هدایت کنید.



## چه باید کرد؟

آیا دیوید را که قصد داشت شغلش را در بخش تبلیغات تغییر دهد، به خاطر می‌آورید؟

### راه حل پیشنهادی مشاوران

هنگامی که دیوید در مورد شغل جدید فکر می‌کند، احتمال دارد سؤال‌های زیر به ذهنش خطور کند:

هیجان‌انگیزترین علایق شغلی وی چه چیزهایی هستند؟ به این معنا که به انجام چه کارهایی بیش از همه مشتاق است؟ به عنوان مثال، او ترجیح می‌دهد مسائل را حل کند، با مردم سروکار داشته باشد و یا تصمیم‌گیرنده باشد؟

عمیق‌ترین ارزش‌های کاری وی چه چیزهایی هستند؟ به عنوان مثال، آیا او به استقلال کاری و یا حقوق بالا، توجه زیادی دارد؟

بالاترین مهارت‌های وی چه چیزهایی هستند؟

هر گاه او بتواند پاسخ این سؤال‌ها را به روشنی بیان کند، تصمیم‌گیری با خود خواهد بود که بخواهد حرفه جدیدی را انتخاب کند یا اینکه بعد جدیدی را در حرفه فعلی خود امتحان کند.

## ادامه دارد...

برای کسب اطلاعات بیشتر درباره کتاب **مسیر شغلی** و یا سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

[www.AryanaGhلام.com](http://www.AryanaGhلام.com)

مجموعه کتاب‌های همراه مدیران، راه‌حل‌های حرفه‌ای برای چالش‌هایی که مدیران هرروزه با آنها مواجه می‌شوند، ارائه می‌دهد. هر کدام از این کتاب‌ها شامل مجموعه‌ای از مثال‌های واقعی، نکات، راهنماها و ابزارها و آزمون‌ها می‌باشد که به مدیران در شناسایی نقاط قوت و ضعف و کسب مهارت‌های کلیدی مدیریت کمک می‌کند. این کتاب‌ها راهنمای ساده و قابل فهم برای همه مخاطبان است و با توجه به اندازه‌ی کوچک آن استفاده از آن در هر زمان و مکانی امکان پذیر است.

## Shaping Your Career Expert Solutions to Everyday Challenges



فرایند ارزیابی جایگاه فعلی شغلی، تصمیم‌گیری در مورد جایگاهی که خواهانش هستید و ایجاد تغییرات لازم برای رسیدن به آن «تعیین مسیر شغلی» نامیده می‌شود. این موضوع فرایندی جاری است که باید آن را موزون و هماهنگ مدیریت کنید چرا که محیط کسب و کار همواره در حال تغییرات مهمی است.

در کتاب حاضر پیشنهادها و استراتژی‌های گوناگونی برای مدیریت این فرآیند خواهید یافت. با اصلاح مداوم مسیر شغلی خود، شانس خود را برای افزایش رضایت شغلی و همچنین مشارکت حداکثری در فعالیت‌های سازمان افزایش خواهید داد.



گروه پژوهشی‌های حرفه‌ای ایران



دانشگاه گیلان

ISBN: 978-600-6227-82-5

