



مدیریت تصمیمات ترفیع

مترجم: زیور رضائی*

چکیده

ترفیع در سازمان‌ها برای شناخت و قدردانی از تلاش‌های کارکنان و مشارکت کارکنان در گروه به کار می‌رود و به معنای پیشرفت و جابجایی فرد به پست‌های بالاتر و پر مسئولیت‌تر و چالش‌برانگیزتر و دارای اختیارات بیشتر نسبت به شغل قبلی است و معمولاً با اضافه پرداخت همراه است. اغلب کارمندان با اخذ این پاداش دلگرم شده و سعی می‌کنند در شغل جدید بهتر عمل نمایند و آنجا جهت اخذ رتبه‌های بالاتر تولیدی در سازمان سعی در افزایش دانش و مهارت‌های خود می‌کنند. چندین سیستم ترفیع وجود دارند که با بسیاری از سازمان‌های تجاری تناسب دارند از جمله نردبان شغلی، ساختاردهی مجدد، اعلان شغلی و کار راهه در این مقاله به این سیستم‌های ارتقاء اشاره شده و اساس ترفیعات در سازمان مورد بررسی قرار گرفته است.

کلید واژه‌ها: ارتقاء شغلی^۱، سیستم‌های ارتقاء^۲ و تصمیمات ارتقاء^۳

مقدمه:

ترفیع در سازمان تجاری برای شناخت و قدردانی از تلاش‌های کارکنان و مشارکت کارکنان در گروه به کار می‌رود. معمولاً سِمبل این قدردانی و پاداش تغییر عنوان حرفه و شغل فرد می‌باشد این قضیه می‌تواند با افزایش دستمزد، قدرت و مسئولیت همراه گردد یا اینکه منظور از پاداش کاهش میزان خطر و ناآرامی شغلی و یا افزایش آزادی عمل و استقلال فرد است. برای برخی کارمندان ساعات کار یا محل اشتغال آنان جهت قدردانی تغییر می‌نماید.

اغلب کارمندان با اخذ این پاداش‌ها دلگرم شده و سعی می‌کنند تا در شغل جدید بهتر عمل نمایند آنها جهت اخذ رتبه‌های بالاتر تولیدی در سازمان سعی در افزایش دانش و مهارت‌های خود می‌کنند ممکن است به علت ترفیع افراد از موقعیت‌های شغلی دیگری که برایشان پیش می‌آید چشم‌پوشی نمایند. هنس معتقد است ارتقاء از چرخش کادر به سطوح پایین ممانعت کرده و وفاداری کارمند به شرکت را افزایش می‌دهد. مدیریت در میانه این پروسه با انتظار ارتقاء اعضای

شرکت موقعیتی جهت بهبود برون‌ده سازمان فراهم می‌آورد. به دلیل آنکه اغلب مشاغل نیاز به مهارت‌هایی دارند که تنها در حوزه و زمینه کاری فراهم می‌آید لذا انتظار می‌رود کارکنان پس از یادگیری حرفه جدید مولد باشند پس ارتقاء باید کارایی شرکت را افزایش دهد.

مشکلات

تصمیمات ارتقاء بررسی مولفه‌هایی (شایستگی‌هایی) جهت اجرای شغل جدید و برآوردن انتظارات مدیریت به صورت رضایت بخش را موردنظر قرار می‌دهد. با این وجود بررسی این مولفه‌ها دشوار است.

تصمیمات ارتقاء نا کارآمد اثربخشی شرکت را کاهش می‌دهد. ارتقاء فرد نا لایق باعث می‌شود تا مدیر بیشتر زمان خود را به کنترل و نظارت بر کار فرد نا لایق سپری کند. این می‌تواند انتظارات مدیریتی را با نارضایتی همراه کند و تولید کلی شرکت را کاهش دهد.

تصمیمات نامناسب ترفیع ترس ناآرامی و خصومت را بین کارکنان تشدید می‌کند.

تصمیمات ترفیع مبحث اصلی در تبعیضات مغرضانه است. اغلب در شرکت‌های بزرگ تفاوت‌های جنسیتی و در اغلب موارد نقطه

ضعف زن بودن در ترفیع بروز می نماید و مدیران ترجیح می دهند زنان در رده های پایین تر کاری بمانند و موقعیت های کمتری جهت ترفیع داشته باشند. موارد دیگر تبعیض شامل رنگ، نژاد، مذهب، جنسیت، ملیت، سن و عدم توانایی است.

سیستم های ترفیع

چندین سیستم ترفیع وجود دارند که با بسیاری از سازمان های تجاری تناسب دارند (Gruenfeld 1975)

۱- نردبان شغلی^۴

۲- ساختاردهی مجدد^۵

۳- اعلان شغلی^۶

۴- کارراهه (مسیر شغلی)^۷

نردبان شغلی

نردبان شغلی یا ترفیعی به الگوسازی و لیست کردن مشاغل که نشان دهنده راههای ممکن جهت صعود از یک رتبه به درجه دیگر است، اشاره می کند. این الگوها برای هر شغل عنوان، سطح، حقوق و توانایی، تجربه، آموزش مورد نیاز و ابزار مورد نیاز جهت ارزیابی این موارد را لیست می کنند. نردبان شغلی شامل نمرات حذف یا ارتقاء و ارزش نسبی مورد نیاز جهت حذف یا ترفیع نیز می شوند. مدیران از نردبان شغلی به عنوان راهنما برای ارتقاء عمودی و افقی استفاده می کنند با کمک نردبان شغلی ترفیعات براساس سابقه خدمت در بین کارکنان لایق به افراد اهدا می شود. به منظور ترغیب افراد به پیشرفت شغلی، نردبان شغلی را باید به وضوح به کارمندان شناساند و مدیران هم باید به صورت سیستم از نردبان شغلی پیروی کنند.

ساختاردهی مجدد شغلی

ساختاردهی مجدد تلاشی در جهت حذف بن بست شغلی و حمایت از اقلیت است. در این شیوه مدیران به جای گزینش کاندید از میان کارمندان با سابقه تر، آنها را از بین گروه های اقلیت انتخاب می کنند و اگر در گروه اقلیت فرد لایقی نباشد در این صورت فردی خارج از شرکت را استخدام خواهد نمود.

اعلان شغلی

اعلان شغلی به معنای استفاده از کارکنان فعلی برای فرصت های ترفیع (ارتقاء) اشاره می کند و اعلان شغلی باعث افزایش انگیزه کارکنان و کاهش تبعیضات توسط سرپرستان می شود. به هر حال اعلان شغلی باعث افزایش کاغذبازی و تاخیر در پر کردن پست های خالی می شود و مدیران نیز باید کارکنان مخالف با تصمیمات ترفیع را

توجیه کنند.

مسیر شغلی (کارراهه)

مسیر شغلی یا کارراهه طرح هایی برای پیشرفت شغلی فرد کارمندان است و راه موثری برای آگاهی سازمان از پتانسیل های کارمندان است و بر توجه کارمند به کارگردانی شغلی تمرکز دارد. که این عوامل می تواند به ارتقاء مراتب آنان بیانجامد. این برنامه ها، کارمندان، سرپرستان و دپارتمان پرسنلی را درگیر می کنند. کارمند علایق و توانایی های خود را ارائه می دهد در حالیکه سرپرست عملکرد کارمند را ارزیابی می کند دپارتمان پرسنلی امکانات موجود در سازمان را ارائه می نماید.

معمولا مسیر شغلی (کارراهه) مشاغل خاصی را مشخص می کنند و شیوه های جایگزین متعدد و تعلیمات مضاعفی را که کارمند جهت رسیدن به هر جایگاه شغلی بالاتر نیاز دارد معین می کند. این شیوه معمولا تلاشی در جهت شناخت توانایی های بلقوه کارمند است که در بدو ورود به شرکت نیز آزموده شده است.

یکی از برنامه های موفق مرکز تلفن و تلگراف امریکا (ATT) موسوم به برنامه های ارزیابی مدیریتی (MAPS) است. این برنامه ها شامل ارزیابی کارکنان سازمان از نظر پتانسیل های مدیریتی است. و کارکنانی که این پتانسیل ها را نشان می دهند تشویق می شوند و تاکید می شود تا در مسیرهای شغلی مدیریتی قرار بگیرند و آموزش هایی توسط مرکز ارزیابی تلفن و تلگراف امریکا (ATT) به آنها پیشنهاد می شود.

اساس ترفیعات

معمولا تصمیمات ترفیع براساس سابقه یا توانایی یا هر دو عامل اخذ می شوند. به دلیل آنکه سابقه به طول مدت خدمت دلالت دارد تحلیل آن ساده تر است. فرم ارزیابی سابقه می تواند به شکل زمان و تاریخ استخدام در شرکت، در یک دپارتمان خاص یا شغل خاص باشد.

توانایی شامل برخی ترکیبات مهارتی، دانشی، نگرشی، رفتاری، عملکردی، تولید و پویایی و استعداد می شود. سنجش توانایی پیچیده است. انواع مختلف سازمان ها و سطوح گوناگون سازمانی انتظارات توانایی مختلف را بوجود می آورند به عنوان نمونه، سطح تولید براساس وقت شناسی، خدمت، انتظارات تولید، مهارت و سایر توانایی ها با وجود این عوامل مدیریت باید آگاهی، انگیزه و ارتباط و مهارت سازمانی و سایر فاکتورها را در سطوح بالا دارا باشد.

ارزیابی عملکرد

مدیران پیش از آنکه ارزیابی عملکرد را طراحی کنند باید درباره

تصمیمات ارتقاء نا کار آمد اثربخشی شرکت را کاهش می دهد. ارتقاء فرد نالایق باعث می شود تا مدیر بیشتر زمان خود را به کنترل و نظارت بر کار فرد نالایق سپری کند. این می تواند انتظارات مدیریتی را با نارضایتی همراه کند و تولید کلی شرکت را کاهش دهد

کандید مدیر باید قوت و اثر هر کاندید را با هر آیتم بسنجد. اول باید دانش، مهارت و لیاقت‌های پرسنلی مورد نیاز شغل آتی را ارزیابی نماید. دوم فاکتورهای موقعیتی را بررسی کند. سوم توانایی کاندیدا را ارزیابی نماید. سپس کاندیدا را براساس تصمیم قضاوتی خود درجه‌بندی کند و کاندیدی با بهترین لیاقت و صلاحیت را که حداقل، استانداردها را داشته باشد و صالح‌ترین فرد جهت اخذ شغل مورد نظر باشد را برگزیند شغل را به او پیشنهاد کند اگر نپذیرفت کارمندی را که در درجه دوم است برگزیند و به او پیشنهاد کار دهد. با این سیستم ارزیابی مدیر قادر است تا صالح‌ترین فرد را جهت شغل و موقعیت خالی شرکت انتخاب نماید.

پیشنهادهات:

توصیه می‌شود مدیر اهداف را تعیین کند و تصمیم ترفیع خود را با احتیاط اخذ نماید. هر شرکت باید سیستم ترفیع مناسب و معقول داشته باشد. به صورت همزمان مدیران باید فاکتورهای نظیر، فاکتورهای شغلی، سازمانی و محیطی را مدنظر قرار دهند. شرایط مورد نیاز قانونی و حکومتی، ماهیت صنعت، ویژگی‌های ساختار سازمانی و صلاحیت‌های مورد نیاز برای شغل جدید را مورد توجه قرار دهند.

مدیریت باید شرایط ترفیع را به تساوی در بین کارمندان خود در نظر گیرد. علاوه بر این مدیریت باید تمامی کاندیداها را براساس عملکرد آنها ارزیابی نماید. آنها باید ارزیابی‌های صلاحیتی کارمند، فاکتور موقعیت، شرایط لازم شغلی را تعیین کنند.

به علاوه مدیریت باید میان سیستم و کارمندان ارتباط برقرار نماید. مهم‌تر اینکه سیستم‌های ترفیع هم برای مدیران و هم کارمندان باید قابل پذیرش باشد. بنابراین مدیران می‌توانند به صورت موثر درباره ارتقاء تصمیم بگیرند تا هم اهداف سازمانی و هم پیشرفت کارمندان فراهم آید یعنی هم نظام پاداش و تشویق را برای کارمندان فراهم آورند و هم شرایط سازمانی را بهبود بخشند.

مدیریت باید شرایط ترفیع را به تساوی در بین کارمندان خود در نظر گیرد. علاوه بر این مدیریت باید تمامی کاندیداها را براساس عملکرد آنها ارزیابی نماید. آنها باید ارزیابی‌های صلاحیتی کارمند، فاکتور موقعیت، شرایط لازم شغلی را تعیین کنند

پی‌نوشت‌ها:

- ۱ - Job promotion
- ۲ - Promotion systems
- ۳ - promotion decision
- ۴ - Job Ladder
- ۵ - Occupational Restructuring
- ۶ - Job posting
- ۷ - Career Ladder

*فوق لیسانس مدیریت آموزشی دانشگاه الزهراء

اینکه این ارزیابی در مورد شغل فعلی یا آتی صورت گیرد تصمیم بگیرند. مدیرانی که کارمند را برای ارتقاء لایق ارزیابی می‌کنند. برای ابراز نارضایتی از کارمند باید خطا و اشتباه وی را نشان دهند. مدیر ممکن است به شیوه ای خاص کارمند را جهت ارتقاء آماده سازد. کارمند باید با کارهای روزمره، موضوعات و شیوه‌های اجرایی شغل جدید خود نیز آشنا شود به این ترتیب ارتقاء به سرعت صورت می‌گیرد و کارمند شغل جدید را می‌آموزد.

مشکل اساسی این است که اغلب مدیران از پست‌های خالی شغلی اطلاع دقیقی ندارند تا کارمندان مستعد را جهت ترفیع به درستی ارزیابی نمایند. اصل پیتیر می‌گوید که کارمند تا آنجا ارتقاء پیدا می‌کند که به سطح بی‌لیاقتی برسد و این نشان می‌دهد که عملکرد قبلی معیار خوبی جهت ترفیع نیست. بنابراین قبل از تصمیم درباره ترفیع مدیران بهتر است شغل آتی را ارزیابی نمایند آنها باید مشکلات فعلی و آتی شغل را بشناسند و برای مدت کوتاه اهداف را معین نمایند به طریق زیر می‌توانند چنین کنند (Kellogg 1975).

۱- شرایط لازم شغلی

۲- فاکتور موقعیت

۳- لیاقت کاندید

ارزیابی شرایط لازم شغلی

برخی مواقع مدیریت در تعریف توانایی و مهارت‌های مورد نیاز برای شغل جدید مشکل دارند و گاهی نیز با انباشتگی وظایف شغلی مواجه است مدیران از منابع عمده که معمولاً جهت تصمیمات ترفیع به کار می‌روند. نظیر توصیه نامه سرپرست کارمند، ارزیابی عملکرد، ارزیابی مراکز ارزیابی، تجربه کاری در سازمان، هدف شغلی کارمند و زمینه تحصیلی وی استفاده می‌کنند.

ارزیابی فاکتور موقعیت

مدیر باید پس از مرحله یاد شده موقعیت جدید شغلی کاندید را که می‌تواند بر عملکرد وی تاثیر گذارد را مورد توجه قرار دهد. او باید ارزیابی کند که آیا کارمند توانایی خاصی نظیر تولید در زمان خاص، منابع موجود و موقعیت فعلی شغلی را دارد یا نه. مدیر باید اینگونه ارزیابی‌ها را به دلیل اینکه همواره با آنها مواجه است و فقدان آنها باعث از دست دادن آگاهی نسبت به موقعیت می‌شود، مدنظر قرار دهد.

ارزیابی لیاقت کاندید:

سومین گام در ارزیابی برای مدیر، ارزیابی لیاقت کاندید است. در این مرحله مدیر باید از پرسنل یا متخصصان مدیریتی که ارزیابی بی‌طرفانه دارند، مدد گیرد. پس از گردآوری تمامی اطلاعات در مورد