" چگونگی فراهم کردن فرصت های رشد برای کارکنان و طراحی مسیرهای پیشرفت شغلی "

سوال : اغلب کارکنانم جوان اند و جویای رشد و پیشرفت. آن ها برای رشد و پیشرفت صبور هم نیستند. بعضی از آن ها شرکت قبلی را چند ماه بعد از شروع به کار با این دلیل و بهانه که جای رشد و پیشرفت نداشت ترک کرده اند. در این مورد که من هم گرفتار مشکل مشابهی شوم نگرانم. منظور این کارکنان از رشد و پیشرفت چیست ؟ وقتی تعداد مشاغل مدیریتی محدود است چگونه می توانم برای همه آن ها فرصت رشد و پیشرفت فراهم کنم ؟

همان گونه که در دوران کودکی و نوجوانی بلافاصله پس از اتمام پایه تحصیلی احساس بزرگ بودن و مهم بودن می گردیم، در سنین بزرگسالی نیز نیازمند بالا رفتن و پیشرفت هستیم.

پر واضح است که بالا رفتن از پله های ترقی در سازمان، یعنی نائل شدن به مسئولیت ها و موقعیت های مدیریتی صرفا نیاز تعدادی از کارکنان به پیشرفت را تامین می کند. بنابراین توصیه مهم این می باشد که فرصت های رشد و پیشرفت این چنینی را از کارکنان تان دریغ نکنید. سیاست درون زایی یعنی همه یا اغلب پست ها و مسئولیت های مدیریتی از درون سازمان و با ارتقای کارکنان شایسته تکمیل گردد.

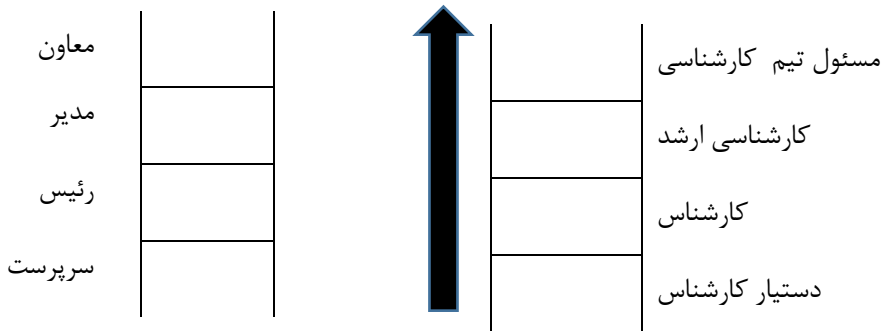
به کارکنان تان برای اینکه به مشاغل و رده های مدیریتی دست پیدا کنند، فرصت برابر بدهید. با آن ها منصفانه برخورد کنید و انتصاب ها و ارتقاها را به شایستگی کارکنان متصل کنید. اما در کنار این تدبیر، از سایر تدابیری که می توانند به کارکنان احساس رشد و پیشرفت بدهند هم استفاده کنید.

از نظر کارکنان جوان پیشرفت چه معنایی دارد و آن ها چه وقت و در چه شرایطی احساس میکنند در حال پیشرفت اند یا موانعی بر سر راه پیشرفت آن ها قرار دارد؟

1. طراحی نردبان های ترقی

در کنار نردبان ترقی مدیریتی، نردبان های ترقی دیگری هم طراحی کنید. اگر بتوانید مسیرهای پیشرفت شغلی موازی و چندگانه داشته باشید، کسانی که مدیر هم نمی شوند هم احساس پیشرفت و رشد را تجربه می کنند. البته لازمه موفقیت این سیاست آن است که نظام پرداخت حقوق و مزایا و پاداش سازمان شما هم بر مبنای شایستگی و عملکرد باشد و فقط به پست و شغل افراد گره نخورده باشد.

نظامی برای این کار داشته باشید که یک کارشناس فنی و متخصص در صورت احراز شایستگی هایش و عملکرد مطلوب و رضایت بخش همتراز افراد شایسته که مدیر و رئیس هستند، دریافتی داشته باشند.



2. در کنار گزینه پیشنهادی اول که اصلی ترین راه حل به نظر می رشد راه حل های زیر نیز قابل توصیه هستند.

❖ **انتخاب نوع مزایا از سبد دریافتی :**

به کارکنان اجازه دهید بخشی از مزایا و پاداش های خود را از سبدی که شما طراحی کرده اید انتخاب کنند و در این مورد آزادی عمل داشته باشند. برای مثال یکی از شرکت های خودرو سازی کشور به کارکنانش که استحقاق دریافت پاداش دارند اجازه داد از بین گزینه های بورس تحصیلی، هزینه اعزام به کنفرانس های تخصصی بین المللی و امثال ان انتخاب کنند.

❖ **کنترل نتیجه :**

کارکنان را به عضویت گروه های کار خود گردان در آورید و به آن ها و گروهشان اختیار و آزادی عمل بیشتری بدهید. وقتی کارکنان را کمتر کنترل می کنید یا به جای روش انجام کار، **نتیجه** و **حاصل نهایی کارشان** را کنترل می کنید، احساس **رشد** می کنند.

یکی از وجوه مشاغل مدیریتی آن است که مدیران کمتر کنترل می شوند و کنترل برای آنها بیشتر کنترل نتیجه است.

❖ **توسعه شغلی و غنی سازی شغلی**

مشاغل کارکنان را غنی کنید. توسعه شغلی و غنی سازی شغلی دو تکنیک شناخته شده جهت افزایش رضایت و تامین فرصت های رشد و پیشرفت برای کارکنان است.

توسعه شغلی : افزایش وظایف جدید به وظایف فعلی کارمندان در همان سطح

غنی سازی شغلی : افزایش وظایف و مسئولیت ها و اختیارات کارمندان در سطحی بالاتر و مهم تر

در نتیجه این فرایند کارکنان و مشاغل آن ها از یکنواختی رهانیده می شوند و احساس تنوع و پیشرفت را به آن ها انتقال می دهد.

❖ **فرصت ابراز وجود و خود نمائی در جلسات مهم :**

کارمندان خود را با افراد مهم و صاحب نفوذی در درون و بیرون سازمان مرتبط کنید تا ان ها از این طریق فرصت خودنمائی و ارتقای بیشتری بدست آورند. می توانید برای کارکنان شایسته خود این فرصت را فراهم کنید که در جلسات با افراد مهم و موثر و صاحب نفوذ حضور داشته باشند و این فرصت را تجربه کنند.

❖ **مشورت با کارکنان در تصمیم گیری:**

کارمندان خود را به عضویت کمیته های برنامه ریزی شرکت درآورید. عضویت در این کمیته ها و مشارکت در تصمیم گیری ها یعنی دستیابی به اطلاعات بیشتر در عرصه های وسیع تر و مهم تر و فرصت دیده شدن و مورد توجه قرار گرفتن و احساس اهمیت کردن می باشد که نشانه های باز رشد و پیشرفت است.

❖ **فرصت تدریس به کارکنان شایسته :**

به کارمندان خود اجازه دهید معلم و مربی همکاران جوان تر و کم تجربه تر از خود باشـــند. تدریس کردن در کلاس ها و برنامه های اموزشی سازمان تان را به یک اعتبار و افتخار تبدیل کنید که فقط در اختیار کارکنان شایسته باشد.

❖ **آموزش کارکنان :**

به کارکنان خود فر صت های آموزش خوب و مطلوب را فراهم کنید. اجازه دهید در برنامه ریزی آموز شی خود شان حضور و م شارکت موثر دا شته با شند. آموزش یعنی ک سب دانش و مهارت های جدید که این مهم ارزش و اعتبار آنها و نیاز شان به ر شد و پی شرفت را فراهم می کند.

❖ **حذف کارهای روتین و ساده از شرح وظایف کارمندان:**

سـعی کنید به تدریج کارهای روتین و سـاده را از شـرح وظایف کارکنان شـایسـته حذف کنید. و ان ها را درگیر فعالیت های طراحی، برنامه ریزی، نظارت و بهبود کنید که ماهیت تخصصی تر دارند.

❖ **اختصاص عناوین شغلی جذاب و معتبر به کارکنان :**

تغییر عنوان شغلی به ویژه اگر با تغییر و توسعه محتوایی هم همراه باشد نوعی پیشرفت تلقی می شود.

❖ **ارزیابی مافوق توسط کارمندان :**

به کارکنان خود اجازه دهید مافوقشـان را ارزیابی نمایند. از ان ها نظرسـنجی کنید، نظرات آن ها را بشـنوید، بپذیرید و به کار ببرید. افرادی که مورد مشورت قرار می گیرند و رای می دهند احساس اهمیت و رضایت و پیشرفت بیشتری می نمایند.

❖ **اختصاص امکانات نمادین :**

برخی امکانات نمادین مثل اتاق کار مسـتقل، پارکینگ، سـخت افزار یا نرم افزارهای خاص برای کارکنانی که شـایسـته هسـتند و می خواهند فرصت و احساس رشد و پیشرفت داشته باشند.

و سرانجام از این نکته مهم غافل نشوید که پول محرک و شاخص مهمی ا ست و افراد زیادی هستند که آن را نشانه ر شد، پیشرفت، جایگاه و اعتبار سازمانی خود تلقی می کنند.

منبع :

کلینیک مدیریت منابع انسانی – دکتر بهزاد ابوالعلایی- ص 171-174